

世界最具影响力的十大管理大师
唐诺森和洛希联袂打造的经典之作

12 家成功企业 10 年的决策经历真实再现

成功做出 战略决策

[美] 高登·唐诺森(Gordon Donaldson) 杰伊·洛希(Jay W. Lorsch) 著
方海萍 魏青江 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

Decision Making at the Top

成功做出 战略决策

[美] 高登·唐诺森 (Gordon Donaldson) 著
杰伊·洛希 (Jay W. Lorsch)
方海萍 魏青江 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

成功做出战略决策 / (美) 唐诺森, (美) 洛希著; 方海萍, 魏青江译.
北京: 中国人民大学出版社, 2008
ISBN 978-7-300-09996-5

I. 成…
II. ①唐…②洛…③方…④魏…
III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182890 号

成功做出战略决策

[美] 高登·唐诺森 著
杰伊·洛希
方海萍 魏青江 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2009 年 1 月第 1 版
印 张	13 插页 2	印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
字 数	174 000	定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

走进战略决策者的心灵世界

对于一个很有前途但竞争激烈的项目，是应该投入更多的资金还是将其终止？

面对全球金融风暴和国内需求的变化，哪些既定投资项目要暂缓？哪些项目要缩减？

.....

显然，作为企业高管的你，经常会面临关键性的决策，你的选择关乎企业的未来。由美国次贷危机引发的全球金融风暴给企业高管们带来了更严峻的挑战，因为现在每一个决策的出台，不但关系到企业的生死存亡，而且可能影响国家经济的整体发展。正如英特尔的 CEO 葛洛夫所说的那样：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”

既然你身上肩负如此重要的责任，想必你会对摆在你面前的各种方案胸有成竹。可是，为什么你的大部分工作时间都用在了无休无止的方案论证会上？为什么深夜你经常会因不知选择哪种方案而辗转反侧？.....

为什么会这样呢？你不是已经早已对书籍中的决策过程和工具烂熟于胸了吗？

必须承认，尽管近年来关于战略决策的书籍很多，但是大部分都集中于战略决策的过程、应用的工具等内容，真正关心决策者的却少之又少。如果有一本书能把目光投向成功决策者，全面介绍他们决策的全过程，也许你会大受启发。

如今，哈佛商学院的唐诺森和洛希教授通过对 12 家成功企业的系统研究，用他们的 10 年研究成果向我们再现了

一幅决策的真实图景。在书中，作者将揭开成功决策者的神秘面纱，带你走入他们的心灵世界，了解他们的迷茫、困惑和信念，跟踪他们做决策的全过程。这是一本真正为战略决策者写的书。

继续迷茫还是茅塞顿开？一切都在你的应对中。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要读的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

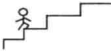


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

两公斤肉 

序言

PREFACE

这本书源自一系列内容广泛的非正式讨论，参与讨论的有我们自己以及同事约翰·麦克阿瑟。他从研究一线退下来之后承担了更多的管理工作。我们来自于不同的学科领域，对于“什么决定了最高管理层的战略目标及其实现途径”这个问题，我们既有相似的观点也有不同的看法，而这些相似和不同的地方都让我们颇为吃惊。此外，我们对彼此知识领域内的著作和各自的企管经验之差异也同样印象深刻。由于这些差异，再加上看到了对企业目标的形成展开跨学科研究的可能性，我们开始更加具体地考虑应当采取何种形式来展开这一研究。

虽然我们的理论观点和培训经历各有不同，但却都同样地注重实践研究，我们都认为可以通过深入研究实际的管理情景来进一步拓展商业管理的知识。根据这个观点，我们设计了本书所描述的这个研究项目。我们选择了几个成熟的成功企业作为案例，对其展开细致、深入的研究，以期找出影响高管做出各种战略决策的财务和心理因素。

在此，我们想特别提一提在研究过程中所涉及的一些人和事。我们周游全国，参观这些企业，对那些资深的经理人进行访谈。在此过程中，研究助理卡尔·凯斯特（Carl Kester）和詹姆斯·辛格（James Singer）提供了很大的帮助，他们都是熟练、敬业的采访员和调查员。没有他们的帮助，我们就不可能完成本书所必需的实地研究项目。另外，詹姆斯还对我们的文档进行整理排序，让我们能够对这些企业进

行分类、比较。卡尔则提供了附录中的多元化指数和财务分析。

在无数次的旅途中，我们花费了大量时间讨论我们所看到和学到的东西。我们在飞机上、出租车里、经理接待室、旅馆房间和我们自己的办公室中构建理论原形，并得出初步结论。通过这些讨论，我们彼此激发思想、提炼信念，逐渐形成了本书中的这些信念。

在研究过程中我们欠下了不少的“人情债”。首先是那些公司的首席执行官和高级经理，在此我们要向他们致以最诚挚的谢意，遗憾的是在此我们不能披露他们的名字。如果没有他们的配合，这项研究就很难完成。

我们同样感谢那些与我们分享知识和经验的学者们。起初我们只是想要记录下他们各自对于资料的诠释，因此形成了两个独立却又相关的手稿。哈佛和其他地方的同事们阅读了我们的手稿之后，都要求我们进行更深入的思考和写作。我们尤其要感谢以下这些学者提供的具体批评意见，他们包括：理查德·考夫、奥弗瑞·钱德勒、雷蒙德·科里、威廉·福卢汉、罗伯特·格鲁伯、约翰·科特、鲍尔·劳伦斯、亨利·明兹柏格、戴维·莫里斯、马尔科姆·索特和迈克尔·斯宾思。他们提出的建议是中肯而全面的，如果书中还存有什么不足，那只能是我们作者的责任。

此外，我们还要感谢那些在其他方面对本书的完成做出贡献的人。在理查德·罗斯布鲁姆和雷蒙德·科里教授的领导下，哈佛商学院研究分部提供了必要的鼓励和财力支持。Basic Books 的编辑史蒂夫·弗雷泽的建议促使我们把两份手稿合二为一。而这种融为一炉的效果正是我们一直想要的。对此研究分部的编辑楠·斯通也提供了不少帮助，在我们重新把个人观点和风格协调为一体的过程中，她的奉献精神、技能和幽默感对于我们实在太重要了。

最后，我们要向我们的秘书珍妮·诺曼、乔迪和安玛丽·芬尼利致以最诚挚的感谢，感谢她们以高度的耐心和敬业精神处理了如此大量的草

稿；我们还要感谢由罗斯·嘉柯比指导的商学院文字加工部，感谢他们誊清了最终稿。

对以上提到的所有人士以及全力支持我们投入研究的家人，我们表示最衷心的感谢。

第 1 章 企业生存之道 1

战略决策的困境 2

战略决策的迷雾与现实 4

战略决策制定者做什么 10

第 2 章 谁是战略决策制定者 13

对战略决策者的客观描述 15

推动战略决策的主观动力 20

第 3 章 制约战略决策的客观力量 35

公众形象和个体现实的平衡 37

财务目标的属性和功能 38

最终的受益人 40

财务目标的层级 45

财务目标的分类 48

第 4 章 客观力量内部的平衡 55

战略决策者对自足性增长财务目标的偏爱 56

企业三大支持者的要求 71

第 5 章 制约战略决策的主观力量 83

信念体系对战略决策目标的制约 87

信念体系对战略决策方法的制约 91

信念体系对企业内部管理的制约 100

信念体系对战略决策的制约 104

第 6 章 客观力量和主观力量的博弈 113

促进战略决策稳定性的客观力量 115

企业的信念体系 118

信念体系中的情感投入 126

第 7 章 影响战略决策改变的力量 135

促进改变的客观力量 137

战略决策者的品质的重要性 159

变化中的信念体系 160

第 8 章 生存目标优先下的战略决策 167

终极目标 168

企业财富的创造 170

无声的优先权 172

战略短视 177

无限的雄心，有限的选择 180

附录 公司管理层的信念体系 183

译者后记 191

企业生存之道

Decision Making at the Top

战略决策的困境

20 世纪 70 年代早期某个冬日的早晨，新英格兰某大型电子企业的首席执行官及其下属围坐在会议室内的胡桃木桌边。他们正面临着一个关键性的抉择：是否应当在计算机产业中谋求更大的发展？负责计算机业务的事业部管理层在其制定的一份战略规划中提出了这个议题，要求研发、生产并营销一种前所未有的高性能大型计算机。根据预估，如果该提议得以通过，企业三年内的销售额就可以达到 3 亿美元，营业利润将达到 7 500 万美元。

尽管这只是计算机事业部第一次正式向高层管理人员提出这个想法，但高管们的讨论其实早就开始了。虽然事业部经理的预测非常乐观，高管们却仍持保留态度。一方面，当前经济正处于轻度衰退之中；另一方面，如果采纳了这个建议，他们就要与 IBM 以及其他大型主机制造商发生直接的竞争，而且这还需要他们投入前所未有的资金和人力来进行营销。事实上，营销所需的经费甚至可能会远超过开发这款新型计算机的软硬件所预计需要的费用。此外，高管们还注意到，这种开发工作将使得他们偏离自己熟悉的商业应用领域，而向石油化工等技术含量更高的行业的流程控制领域进军。最后一点就是，他们还必须考虑到如果这个提议被否决的话，事业部的工程和管理人员的士气必将大受打击，毕竟他们已经将这个项目推进到了这一步，而且正摩拳擦掌地准备继续下一阶段的工作。

随着讨论的深入，三种备选方案浮现出来。他们可以继续进行这个项目，牺牲短期收益来换取潜在的长期利润增长；他们也可以对计划作一些调整，适当放缓研发速度，视经济形势而相应拨发营销资金；再者他们也可以把这个项目整个砍掉。

几乎就在同一时间，在密歇根湖畔一个可以远眺芝加哥的20层办公大楼里，一位首席执行官也在和自己的四位左膀右臂开会。这家大型消费类产品公司所遇到的问题虽然和前一家不同，但是两者的难度却不相上下。不久前有人出价2.5亿美元想以现金支付的方式收购他们的一个工业产品事业部，他们该同意出售吗？

他们不是不想卖。这几年来他们一直想要把这块业务砍掉，因为它和公司“消费类产品企业”的定位不相符。为此他们特意把公司最优秀的一位高管派过去，以提高这个事业部的盈利能力，从而让它看上去更有吸引力，好给日后的剥离出售做铺垫。到目前为止这一次的出价以及条件算是最好的了，但和某些人的期望值仍有一些距离。这几个人觉得应该拒绝、再等等看。因为目前这个事业部的收入情况并不逊于公司其他业务的平均水平。但其他人不同意，他们认为这几乎已经是最高价钱了。此外，出售这个事业部还可以为公司一个长久以来的目标——收购一个小型零售店连锁企业并将其网点铺满全国提供所需的资金。当然，进行这种收购也并不一定非要依靠出售工业产品事业部的资金。通过贷款或者换股的方式他们随时都可以达到这个目标，但公司管理层还是希望尽可能避免贷款、换股。

除了以上这些考虑之外，他们还在担心员工的命运。“买家会善待事业部的人员吗？”正如一位与会的高管问的，买家能否“给所有员工和经理人一个温馨的家”？这个问题不仅对于受到这次行动影响的员工很重要，而且对于公司的所有员工都很重要。最高管理层到底有没有把他们和他们的事业放在心上？这次出售工业产品事业部会给其他事业部的高管和员工发出怎样的信号？

向南大约一千多公里的地方，另外一群人也在讨论着自己的难题。这是

一家林业产品公司，正打算对自己的大型工厂中的造纸机械进行现代化改造。这些高管的问题是资金：未来的三年里他们大约需要9 000万美元，该到哪里去筹集这样一大笔钱？当前的现金流还差得远。由于整个行业的利润率都很低、而他们这家公司的利润率更是尤其地低，所以发行新股的路子恐怕是走不通了。减少分红也不行，这会给他们的股价带来负面影响。

在讨论中，首席财务官再一次提出了自己的想法，那就是增加公司的长期负债。而其他人士则对这个主意非常抵触，因为他们和他们的先辈从来都是依靠现有收入来实现扩张和现代化改造的。他们的看法是，鉴于行业的周期性波动，长期负债过多有弊无利，并且举债过多会降低他们的信用等级，而这又可能提高短期贷款的成本。

首席财务官则寸步不让，他认为在通货膨胀期间借钱是很合算的。公司目前的收入和股票情况都还不错，借这样一笔款根本没问题。等到用这笔借款完成的现代化改造发挥作用之后，股票的回报就可以得到提高。这样一来公司的股价也会随之提高。

讨论进行得很激烈，公司董事长听着，几个要点逐渐在他的头脑中成形了。毫无疑问，现代化改造是势在必行，否则企业的竞争地位和工人的工作岗位都会受到威胁。而贷款则是唯一可行的办法，但是他不喜欢长期贷款，并且他的前任从来没有过长期贷款的记录，难道他要开这个先例吗？此外，很明显这些要点都是彼此关联的。要维护公司的竞争地位就必须进行现代化改造。但如果为此进行长期贷款，那么公司的其他财务目标都要重新考虑了。

战略决策的迷雾与现实

在成熟的大型工业企业中，这一类决策是高管们每天都要遇到的。对于不同目标及实现目标的方法的选择决定了企业的战略大方向以及企业规模和利润的增长速度，它们也决定了企业红利与未来发展资金的分派，以

及企业的产品和未来的主战场：即是否要在国内进入新的业务领域、要投入多少研发资金、是否向海外扩张、是否要通过并购的方式实现企业的发展和多元化。

很显然，这些决策不仅关系到个别企业和行业经济发展情况，也关系到国家的整体经济情况。遗憾的是，虽然这些决策对于企业员工、投资者和社会大众有着如此的重要性，但人们对于决策背后的决定因素的了解却还很不全面，甚至还有一些颇为流行的误解。通过我们对12家成功的工业企业的系统研究，我们发现实际情况与人们的普遍印象相去甚远。

在现实生活中，企业高管的选择总是受到很多限制条件的约束。人们通常以为这些高管可以随心所欲地选择战略。但实际上他们要受到多重条件的限制，其中既有主观的心理因素，也有客观的现实因素。

与之相似的还有，人们经常以为企业高管总是频繁跳槽，在哪家公司也不会干太久。但事实上这些高管都在公司里干了很久，对公司非常忠诚与认同。这种长久的忠诚又导致了另外一种与普遍印象截然相反的事实。很多人认为这些企业高管的首要目标就是股东财富的最大化，但我们看到的事实并非如此。他们的首要目标是保证企业的生存，毕竟他们对公司投入了如此多的心血。所以他们首先考虑的是企业的财富，其中包括的不仅仅是反映在资产负债表上的有形资产，还有重要的人力资源和企业在市场上的竞争地位。

那些认为管理层一心追求股东财富最大化的人还争论到管理层的战略决策是以资本市场的规律为根本依据的。在他们看来，管理层的决策取决于公司投资回报率与相应资产在公开市场上的价格之比。但我们却发现这些成熟的大型企业的高管们总是力求降低自己对于外部资本市场的依赖度。他们努力让企业实现资金的自给自足。所以他们的经营目标显示出内部资本市场的特性，那就是企业成长目标所需的资金需求必须与资金来源相适应，其中第一大来源是未分配利润，第二大来源是实实在在很容易获得的借款。

此外，这些企业高管们所考虑的也远不仅仅是投资者的看法和期望。