

QIYE ZHANLUE

企业战略

[美] W. H. 纽曼等 著



—— 企业战略

[美] W. H. 纽曼等 著

武鸿麟 译

贵州人民出版社

W.H.Newman etc.
STRATEGY, POLICY, & CENTRAL MANAGEMENT

Ninth Edition
South-Western Publishing Co.
Cincinnati, Ohio etc. U. S. A.

1985

企 业 战 略

W. H. 纽曼 等著 武鸿麟 译

贵州人民出版社出版发行

(贵阳市延安中路9号)

湖南衡阳印刷厂排版 贵州新华印刷厂印刷

贵州省新华书店经销

850×1168毫米 32开本 21.625印张 540千字 2插页

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印数1——5,600

书号 17115·82 定价 5.10 元

ISBN 7-221-00241-X/C·05

译者序

《企业战略》(原文 Strategy, Policy, and Central Management, 直译为《战略、政策与管理中枢》), 是我在美国一著名的企业管理学院当研究生时所选用的主要教科书之一。本书由 W.H. 纽曼 (William H. Newman)、J.P. 洛根 (James P. Logan) 和 W.H. 赫加蒂 (W. Harvey Hegarty) 三位著名教授合著, 由美国有名的西南出版公司出版发行。《企业战略》是美国大学高年级、研究生和经理研究班最流行的企业管理教科书, 自1971年初版以来, 已重版九次, 发行达百万册。本书最新版(第九版)于1985年6月问世, 这个中译本即根据第九版译出。为帮助读者了解本书, 特从以下几个方面作简要的说明。

(一) 关于原书作者

纽曼教授是本书的主要著作者, 现任美国哥伦比亚大学工商学研究生院战略研究中心主任。他早年获管理学博士学位, 曾在美国政府机构、主要企业公司从事决策方面的管理和咨询, 后进入哥大专搞企业战略的教学和研究工作。由于纽曼教授在现代企业管理的理论、实践及教学科研中造诣极深、贡献很大, 又是多产的著作家, 因而获得美国管理学界的最高荣誉——布朗佛曼学者 (Bronfman Management Scholar) 称号。

洛根博士是纽曼教授的重要合作者, 现任美国西部著名的亚利桑那大学企业与公共管理学院教授, 同时兼任一些大企业的高级顾问。洛根教授从教多年, 桃李满天下, 他的学生们在美国西部的政界、企业界和教育界声誉很高, 都是管理方面的高级雇

员。

赫加蒂教授也是纽曼教授的合作者，曾获得工商管理学士学位，现任美国印第安纳大学工商管理研究生院经营管理硕士研究生班的教务主任。他的学生在美国企业界均是叱咤风云的人物。

三位教授分别在第一流的企业管理高等学府占居显赫地位。他们在企业管理领域所作出的理论和实践方面的创新，代表着该领域的潮流和动向。而本书又是三位学者多年来智慧的结晶；不言而喻，这本名著的价值是不可估量的。因此本书在美国一问世，便风行一时。

（二）本书的特色

1. 博采现代管理不同学派之精华。本书依凭决策管理的基本理论，广泛采撷经验管理、行为管理、社会管理、系统管理、数量管理、权变管理、过程管理、经济及会计管理等学派的独到之处以及它们在理论与实践上的新发现，从而形成独特的“整体理论与运用体系”。

2. 总结了现代企业管理的新发展——战略管理。“战略管理”是第三次浪潮波及下的产物。随着企业经营环境的社会化和国际化，采用“战略规划→政策制定→机构组建→实施指导→综合平衡”的战略管理程序，是当今企业管理（在理论与实践两方面）发展的主要趋向。本书则将“战略管理”这颗明珠精心雕琢，使之更加光彩夺目。

3. 从广义上阐明了企业的范围及其功能。本书从两个侧面予“企业”以新定义：首先，企业已不局限于营利的工农商业，还包括非营利的文化教育、医疗卫生、政府有关机构等事业单位；第二，只要一个社会实体能向社会提供有形或无形的产品和服务，都可以用“企业”的概念去解释；这样一来，本书为企业管理学学科开辟了“普通化”和“一般化”的广阔天地。另外，本

书首次全面系统地阐明了“企业=资源转化体”的新概念及其功能，从社会职责的角度，论述了企业存亡和发展的必然性与必要性，同时分析了当今企业以谋利为主向以创造社会效益为己任的转变趋势，从更高的层次明确了企业管理的任务。

4. 强调人的管理要素地位。本书在揭示企业资源转化功能之基础上，提出“企业家=资源转化者”，从而更进一步明确企业管理人员的功能。本书认为，人不仅是生产力和资源要素，还是管理要素。书中从各个角度，为我们勾画了这样一个图景：无论管理原理及方案多么富有科学性、实用性，但由于经营环境千变万化、管理系统错综复杂，搞管理犹如政治家行法、军事家用兵，必须有相当的智慧和决断。本书对此的结论是：人的管理要素之功能，主要取决于管理人员的素质和胆识。

5. 敏锐地指出企业的所有权形式在管理行为中居次要的影响地位。本书从管理的自然属性出发，去剖析管理的社会属性，指出企业管理的全过程以及产生的各种因素，主要受企业的管理权限、经营范围、规模等条件的制约；至于企业的所有权形式，已居次要的影响地位。基于这种观点，本书精确地揭示出现代企业管理带普遍性的规律。

6. 建立运用型管理的模式。本书与当前管理领域出现的经院式、纯理论式和经验式的研究趋向相背，注重各种管理原理和方法的应用，为我们设计了一套从思维规划到行为结果的管理模式，即管理领域中的“软科学模式”。

7. 创立了行业分析 (Industry Analysis) 的原理和方法。本书以企业经营范围和市场分割中的可比因素，建立了行业分析的概念及分析结构，为企业进行环境预测、市场研究、确立自身的经营方位和发展方向，提供了强有力的武器。

8. 用案例分析沟通书本知识、课堂教学与现实经营活动之间的联系渠道。本书独到之处，在于采用了丰富的、引人入胜的案

例和问题讨论材料，同时从典型的行业和企业中精选了富有说服力的统计数据和图表，从而把我们带进范围广泛的、活生生的经营境地，引导我们去如何解决实际问题。这种把管理原理、方法与实际经营活动连成一体的创新，使管理学教科书别开生面。

9. 全书结构严密，逻辑性强。本书英文原版篇幅很大，但由于作者巧妙地采用“战略管理”的逻辑结构来组织全书篇章和各节文字，因此，使本书一气呵成，富有魅力。

虽然《企业战略》一书是发达资本主义国家的“精神产品”，但是，只要本着“对外开放”的基本原则，合理地引进国外先进的管理理论和经验，他山之石，当可攻玉。

随着我国经济体制改革的深入，要扩大企业自主权、增强企业活力、促进横向经济联合、强化企业经营机制，那么，重视企业的生存和发展战略的研究、制订及其实施，便是关键的一环。《企业战略》一书正好从理论和实践上为我们提供了这方面的借鉴。对各级政府管理机构的各级管理者，特别是对处于经营第一线的企业（大到跨国公司，小到个体经营）的经理（厂长）及有关人员，本书更具有一定的实用参考价值。

另外，对于大专院校等教学单位，本书不仅为案例教学树立了典范，而且也是培养高、中级管理人才的重要参考书。尤其对“企业经营决策”、“决策咨询”、“企业诊断”、“经营战略”、“经营政策”、“战略管理”、“现代企业管理”、“国外企业管理”等课程的教学，本书均可直接引用为教科书。

（三）几点说明

1. 本书原文字数量大，为维护原书的完整，又节省中译本的篇幅，同时还考虑借鉴和参考价值，我在翻译过程中，对某些小节内容、案例和问题讨论作了必要的删减。为使读者对本书结构和主要内容一目了然，我在原版目录的基础上加进了小节一级

的标题；同时，我还把纽曼教授写在其他版本上的几条重要论点，补充到第九版前言中。

2. 由于时间短，工作量大，再加上我第一次翻译英文巨著，虽然有一定的专业和语言基础，但毕竟是困难重重。我国翻译界前辈谈及，“译事三难——信、达、雅，求其信已大难矣。”我力求译稿信实，并结合汉语习惯，尽量做到语言朴素、通俗易懂；对一些国内尚无定义的新词，均加注英文原词。尽管如此，中译本中仍有不少问题，离“达、雅”远矣，书中谬误，祈望读者多多赐教指正。

3. 本书中译本能在不到一年的时间内脱稿，并能尽快地与读者见面，多承我的许多良师益友的关怀、指导或协助，也与家父生前的教导和鼓励分不开。在出书过程中，贵州财经学院潘治富教授多次给予支持，徐祖甲副教授亲自修改了前言和有关章节，并对译稿提出许多宝贵意见；胡筑一、武鸿钰等同志为整理译稿做了大量的工作；还有，中国人民大学黄孟藩教授、上海交大管理学院潘介人教授极为赞赏本书的出版，并提出许多宝贵意见；贵州人民出版社的编辑为本书的出版付出了“园丁”般的辛勤劳动。对此，本人谨致以由衷的谢忱！

另外，从我本人来讲，主要是想尽快地将自己在国外所学的先进管理知识，贡献给生我养我的祖国。现在，《企业战略》中译本在国内问世，我深感欣慰。

武鸿麟

一九八六年七月

前 言

在当今世界上，**企业战略**已移向管理领域的中心地位。几年前，它仅为几家大公司所选用，而现在，企业战略已成为最基本的一元化管理手段，广泛地运用于**不同种类**的企业。

我们这样提出问题，不是为赶时髦和弃陈腐，也不是哗众取宠。我们只是试图说明，在瞬息万变的世界里，一个公司（包括不谋利润或向社会提供非物质产品的公司和任何机构）对其生存和发展，必须有非常清晰的远景规划和明确的目标。进一步说，企业必须做到“先发制人”，才能同变化保持相应的节奏。还有，社会的各种“压力”迫使我们具备极敏锐的思维能力，去运筹各种特殊利益集团的相互作用，诸如利益集团之间的联盟、竞争者间的抑制、以及政府的干预和协调，已成了企业经营行为中不可缺少的能动部分。象船航行在波浪起伏的大海里一样，企业战略的新概念及其方法，犹如罗盘和舵柄，已被企业高级管理人员们所采用，以指导和驾驭航船达到理想的彼岸。

由此，企业的高级管理人员已逐步地把组织、规划和控制等重要管理程序，同企业战略决策有机地结合起来。在现实的经营管理中，脱离实际的目标，再也不被人们所接受，这意味着战略本身必须结合实际并可行。因此，我们必须详细地解析战略决策与具体实施之间的关系。

《企业战略》第九版，概括了以上的新见解。它把战略布局分解成大、小两种类型的公司，并建立行为样板。同时，新版本还不断地把战略同管理的各阶段及环节有机地联接起来，按照社会责任的要求，铸造了整个管理过程的模式。

无论是从理论上，还是在实践中，我们会看到，企业战略一旦周密地制订，便成为指导一个企业的行动纲领。对经理们来说，战略是一项集中和控制多种经营行为的强大武器；而从管理学院师生的角度，企业战略也具有很大的魅力，学习和研究它，可找到一条综合多种管理学科的捷径。这种高水平的综合，充分说明了我们在培养未来的企业经理时，为什么要把“企业战略”（或叫“经营政策”）列为最高一级必修课的理由。

可是，人们往往意识不到战略决策的潜在益处。从一些公司的经验看，战略计划会在转化成合适的行动时脱节而导致失败；在管理学院的课堂上，战略决策课程可能仅仅局限于对行业和分析。相反，本书统筹兼顾，着重强调了经理和教授两方如何获取战略管理的全部精髓。

本书列出了三条路子，使企业战略的范围更加广泛和完整；它们是：（1）以经营实体（我们一般叫做“企业”或“公司”）的战略为中心，下联功能部门的各项政策，上承联合公司的设计；（2）编织战略计划与基本实施步骤之间的纽带；（3）把以上两个概念应用到现实生活的一系列案例中。

把功能性政策和经营设计与战略结合起来

本书的结构可帮助学生和管理人员综合基础和其他课程，加强对一个企业的全面理解，方法是：

1. 把经营实体的战略（第一篇）与市场经营、科研和开发、生产、人才资源和财务方面的政策联接起来；
2. 把经营实体的战略和政策（第一、二篇）同多种经营公司的战略联接起来，其中包括经营责任、企业的联合和兼并、以及资源投放等方面（第三篇）；
3. 把战略和政策与管理结构联系起来，这里包括组织、规划、指导、以及控制等方面（第四、五篇）。

这种系统性的组合方式，使我们注意到所有的基本因素和它们之间的联系，从而能把一些本来“不相干”的“玉石”组成一幅夺目的整体图象。从管理一个经营实体的焦点上看，我们的作用是修建立体交叉桥梁。如果**战略决策**课程在综合管理专业各课程中起主导作用的话，学生们就必须从中理解这一系列相互关系的网络。

遵循由计划到实施的程序

本书把“战略”从计划思维转变为管理行为。事实上，战略规划是经理工作中最有魅力的部分；但是，战略只有付诸实施，才具有实用价值，才不至于纸上谈兵。我们试图从以下两个方面，点出计划与实施间的“配偶”诀窍：

1. 把企业战略分成四个概念部分。战略规划只有在下列条件下才是完美的：即从（a）选择经营范围，（b）寻求别具一格的优势，到（c）挑选战略推移，然后（d）明确目标结果。后两项侧重于实施，同时伴随着专门的短期行动步骤，并带有促使人们正视激烈竞争环境的趋向。

2. 用系统观点处理实施行为。不论我们如何选择战略的四要素，以实施为主导的战略要求有一定的辅佐程序及政策，有合理的组织、理想的人才和其他资源，还要有恰如其分的领导风格以及有力的控制和激励措施。这些内容在本书中占很大比重，因为它们是战略管理的要素。如果它们在战略中未能各得其所，那么，这种战略应当重新审定。

本书建立在模式（或结构）的基础上，它按照战略→政策→组织→实施→控制的程序进行分类，使全书具有逻辑性和连贯性。只有对计划和实施之间的关联了如指掌，才可以认识战略决策对各种经营职责的联系和影响。我们的目的，是为学生和实际管理人员提供可促成综合与关联的概念性模式。

案例的作用

本书有五分之二的内容包含了经过精选的几十个案例。案例

的数量和多样化可给教授们许多选择，使其有助于教学；同时也能使经理们及其他读者增加见识，扩大思路。当某一案例有助于理解原理和方法时，本身又增添了新的内容。这样，案例又为人们指出了注重相关因素间综合之捷径。

同时，案例的多样化，使教授们灵活地强调不同种类的经营行为。近十个案例涉及小型公司（少于一百名雇员的），有几个是关于跨国公司或外国的企业，另外有几个属服务行业。由于选择上的灵活机动，教授们可稍为偏重一下小型企业，或技术密集型公司，或者金融机构、跨国公司。

第九版中百分之六十以上的案例，是新选或更新过的，都涉及活生生的经营现实；这样一来，决策课程便与当代动态的经营世界联成一体了。

谢 意

许多人为本书的出版作出了贡献，才使《企业战略》在各行各业产生巨大的影响。全书结构所围绕的基本模式，就是源于企业问题诊断研究的线性派生模式（Lineal descendant of the diagnostic approach），它曾被詹姆斯·麦金斯（J. O. McKinsey，有名的企业咨询公司的发起人）成功地应用于企业的咨询和诊断。我们对一些模式的修订，反映出哥伦比亚大学工商学研究院战略研究中心（Strategy Research Center of the Graduate School of Business, CU）的一些研究成果。许多案例直接或间接地出自不少现任的企业经理们，他们的援助表现了乐意同未来的企业领袖共同分享他们的渊博知识及丰富经验的热情。

特别值得提到的是，哥伦比亚大学工商学研究院首先同意和采用本书的许多案例，以充实高级经理研究班的教材。哥大的不少同事也极为热忱，亲自撰写或提供不少引人入胜的案例。对他

们的合作，我们深表谢意！

我们还要特别感谢卡米拉·科克（C.Koch），她乐于杂乱的文字工作，熟练地整理出完整、清晰的手稿，并在我们同出版社之间往来奔波。从“战略实施”的观点看，我们对此奇迹特致以崇高的敬意！

W. H. 纽曼

J. P. 洛根

W. H. 赫加蒂

目 录

前 言

第 一 章 社会职责与管理中枢.....	(1)
企业的主要职能 (1) 概念结构 (2)	
照社会职责的准则行事.....	(2)
建立持续的交换渠道 (3) 设计一套内在转化	
技术 (6) 综合平衡内外通道 (6)	
单一经营体与联合公司.....	(7)
管理中枢.....	(8)
综合与适时的行动 (8) 需要分析型结构 (9)	
未来性探讨.....	(10)
企业展望 (10) 战略规划 (11) 制订政策	
(12) 联合公司战略 (12) 组建机构 (13)	
实施指导 (14) 相互作用与演变 (15)	
〔第一章问题讨论〕.....	(16)
〔案例 1〕雪鸟雪车有限公司.....	(18)

第 一 篇 选择企业战略

第 二 章 预测动态环境.....	(25)
变革 (25)	
经营中的动态环境.....	(25)
技术性变革 (26) 社会和政治性变革 (28)	
经济性变革 (31) 应力与应变 (33)	
审视和预测公司的环境.....	(33)

明确重要特征 (34)	预测技术 (35)	经济性预测 (35)	技术性预测 (38)	预测的能动作用 (39)
结论.....	(40)			
〔第二章问题讨论〕.....	(41)			
〔案例2〕消费者有限公司.....	(43)			
第三章 估量企业的竞争实力.....	(50)			
行业和企业分析.....	(50)			
分析法结构 (50)				
对行业的产品或服务的需求.....	(52)			
长期性增长或缩减 (52)				
对产品的稳定性要求 (53)				
产品生命周期的各阶段 (54)				
产品或服务的供应.....	(56)			
行业的生产能力 (56)				
所需资源的可能性 (57)				
技术的变易性 (58)				
社会方面的限制 (58)				
通货膨胀的必然性 (59)				
行业中的竞争条件.....	(59)			
行业结构 (60)				
政府的支持和管理 (61)				
企业的市场地位.....	(62)			
与整个行业和主要竞争对手的关系 (62)				
公司的吸引力 (63)				
公司在主要市场中的实力 (64)				
企业的供应地位.....	(65)			
相当的资源渠道 (65)				
特有的生产力优势 (66)				
科研和开发实力 (67)				
值得考虑的特殊竞争因素.....	(67)			
相对的财务实力 (68)				
社区和政府的规章制度 (68)				
公司经理的能力和素质 (69)				
抓住关				

键以求成功 (69)	
结论.....	(70)
〔第三章问题讨论〕.....	(70)
〔案例3〕发克特石油公司.....	(72)
第四章 在人际关系中寻求合作的捷径.....	(81)
有利与不利的环境.....	(81)
有利的环境 (81) 不利的环境 (82) 选择的范围 (84)	
分析关键角色.....	(85)
分析的对象 (85) 关键角色的行为准则 (87)	
相对的权力 (88)	
联盟的选择.....	(90)
一对一关系 (90) 合作的程度 (93) 联合 (94)	
结论.....	(97)
〔第四章问题讨论〕.....	(98)
〔案例4〕帕卡尔货车出租公司.....	(100)
第五章 选择企业战略.....	(106)
范围选择.....	(108)
产品/市场范围 (108) 富有吸引力的行业 (108) 寻求合适的经营方位 (109) 多重的经营方位 (110)	
为经营范围服务的特异优势.....	(112)
创造专门的产品和服务 (113) 高销售量与低成本 (114) 独特的科研和开发实力 (115)	
有利的资源优势 (115) 着重点的选择 (116)	
战略推移.....	(117)
主要步骤 (118) 推移的时间 (119)	

所求的目标结果.....	(121)
标准尺度(122) 用标准尺度表明战略(122)	
目标可接受吗(123)	
结 论.....	(124)
〔第五章问题讨论〕.....	(125)
〔案例5〕哥伦比亚世界经营杂志.....	(128)

第 二 篇 明确主要政策

第 六 章 市场经营政策——产品线和顾客	(134)
政策与战略的关系.....	(134)
基本的政策问题(135) 市场分割(135)	
产品线	(136)
产品的多样化(136) 产品的特殊性(137)	
设计创新的频率(139) 服务性公司的产品政	
策(141)	
顾客政策	(141)
寻求消费者(141) 销售渠道(143) 顾客的	
规模(147)	
结 论.....	(147)
〔第六章问题讨论〕.....	(149)
〔案例6〕斯但格的选择.....	(150)
第 七 章 市场经营组合政策.....	(158)
战略与消费者(158) 市场经营组合(158)	
单项途径与全项目服务的途径.....	(159)
销售感召力.....	(160)
相关的服务(161) 质量(162) 式样与包装	
(163) 企业的声誉(163) 价格(164)	
有力的推销措施	(167)