

国家政治经济公务人员重要读物

现代企业的 成功管理

[英] 罗伯特·海勒 著

崔军龙 张 辉 章建人 译



中国经济出版社

国家政治经济公务人员重要读物

现代企业的成功管理

〔英〕 罗伯特·海勒 编著

崔军龙 张 辉 章建人 译

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字079号

内 容 提 要

本书原题是“企业经营管理全书”，共分十个部分：策略、原则、财政、计算机、通讯、人事、资产、分配、布局 and 旅行。本书阐述了企业经营管理领域中的70项内容，反映了企业一生中各个阶段的思维与实践。本书中充满了许多名人轶事和案例分析，并以形象、通俗易懂的方式阐明论点。对厂长、经理们而言，它是企业管理取得成功的重要保证，也是企业界人士不可缺少的指南。

责任编辑：栾建民 (8319287)

封面设计：章建人

现代企业的成功管理

〔英〕罗伯特·海勒 编著

崔军龙 张 辉 章建人 译

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市朝阳区北苑印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 14印张 340千字

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

印数：1—11000

ISBN 7-5017-1785-0/F·1183

定价：7.50元

第一编 策 略

第一章 企业策略的概念

当今企业的策略步骤往往处于相反的极端。譬如，Cadbury Schweppes公司在70年代初期通过兼并Typhoo and Jeyes公司使其业务多元化，此后不久它却蒙受了损失。大约3年前，该公司决定放弃Typhoo and Jeyes公司并集中精力使自己在巧克力和软饮料这一主要业务领域在世界市场上占据领先地位。同样，Tube投资公司也放弃了Raleigh and Crede公司，而Reed国际公司则削减了许多业务活动从而把精力更多地集中在印刷和出版业上。

但是，当这些及其他公司简化业务范围并集中精力从事一些核心业务活动时，希尔斯顿控股公司、苏特·威廉控股公司、汤姆津斯布鲁尔公司等则主要通过合并的方式迅速壮大并加强了它们业务的多元化。毫无疑问，象Typhoo and Jeyes公司被Cadbury Schweppes公司合并一样，有些行动将证明不能达到预期的目的。如何才能提高成功率呢？

策略的选择因公司的性质而异。有些公司结构简单且业务单一；其他公司则较为复杂并以集团为一个整体，包括很多业务，其中有些业务也许在相同技术方面密切相关，而其他业务可能在技术、市场和截然不同的业务领域相互竞争。在这些较为复杂的公司里，企业的整体策略也包含每一个具体的业务策略。

企业策略影响着公司的长期发展方向和运用资源的能力。对单一业务而言，大多数业务决策对其有以下诸方面的影响：

- 在保持核心业务的同时，企业是否应熟悉它的资源，减少

或增加所用的资源，以及是否扩大其业务活动的范围。

- 公司关于产品／服务、市场和竞争者的策略主张是否应该加以改变，譬如：向市场逼进。

- 对一部分业务进行资源投资的水平和使用资源的重点是否应该改变，如：

- (i) 是否对生产活动进行投资以大大改善对生产、质量和交货的管理——这就是英国Jaguar公司最近成功的一个重要因素；

- (ii) 是否在中期内为改善劳资关系进行投资；

- (iii) 是否加强研究和开发，为未来的快速发展奠定基础。

如果某一公司经营一种以上的业务，那么企业策略也要涉及以下的问题：

- 是否从某些企业调拨资源以便使其它能提供更好机会的企业提高对资源的利用率。

- 个别企业是否应该拥有自主权，或者是否应该采取联合行动，协同合作（如：联合研究与开发，联合出口营销，等等）。

这些企业决策决不能由集团内部个别部门或企业作出。它们具有整体性，因为它们彼此争夺物质资源，而物质资源的分布又对公司整体经营起着重要作用。企业策略应由最高层管理部门负责制定。要求改进的动力应来自企业或整个集团的执行董事、总经理。制定并执行最好的企业策略并不是一件容易的事。好的企业策略就是好的常识，但常识在事前并没有事后明显。所以，董事会在执行未来的企业策略方案之前必须认真思考。我们都难免犯错误，即使是最优秀的经理有时也会作出拙劣的决策。

如果说企业计划得到了改进，那么其主要的变化就是：

- 最高领导层理解了策略的意义并有能力解决策略问题。他们也承认制定策略方向是他们不可推御的责任。他已变得更加注重实际行动。

• 企业计划人员已经明确了自己的责任，即：反映最高领导层的较高的策略水平。在较大的公司里，这常常意味着裁减企划人员的数量：但是他们现在的素质提高了。

• 计划体制简化了。

• 更加注重为未来的环境提出可供选择的方案，这种未来的环境将检验将要制订的策略。

• 较少的强调整个公司的计划，较多地强调认识和分析公司面临的重点策略问题。

• 更加注重实施策略的人事问题。更加强调在变化中选择适当的领导人；为了适应这种变化，强调要建立组织结构和公司环境，并对成功者进行奖励。

企业战略已经成为管理学文献的主题。鲍特关于竞争优势的文献、朱克关于商业环境的文献、安索夫关于策略管理的文献、彼得斯和沃尔特曼关于杰出管理的文献，胡塞和劳润泽关于策略计划以及肯尼奇关于策略思维的文献只是几个例子而已。他们和其他著者用下面几个题目发展了这种思维：

• 许多企业竞争范围的变化——常常是全球性竞争。

• 在策略思维过程中保持创造性的重要性。

• “大则好”这一观点过分简化，因而具有破坏性。在某些有经济规模的企业里，市场优势是十分重要的，但是其他企业也许会有超出一定规模的严重不景气的现象。

• 揭示半数以上的企业合并是不成功的。

• 与企业现有实力没有紧密联系的多元化尝试的失败——绿草通常不会长得更绿。

• 由协同合作向联号公司过渡。如果两个企业完全合并，那么预期的优势往往被劣势抵消。如果要获取真正的利润，那么就必须认真选择组织的结构，同时还要保持自主经营和责任明确的好处。

• 把关于生产和技术的想法从业务的高度提高到策略的高度，并承认有效的整体策略不仅包括产品和技术的平衡，而且，营销策略也要有可供选择的方案。

总之，很明显，在许多业务领域，只有少数策略主张能在远期内获得成功。贵公司现在有这种主张吗？在考虑到通货膨胀的因素以后，市场份额是不是非但没有增长反而正在失去，甚至正在奄奄一息？或者，它是不是比大多数竞争者获取的利润少（这些竞争者往往获取税前营业额10%的利润并能回收20%以上的投资）。如果真是这样的话，那么就有必要马上决定是否应改善日常管理，检查整体策略是否有误。

贵公司的策略管理的效果如何？请回答下列测试问答，并迅速对照一下：

1. 最高领导层知道公司和企业策略的含义吗？知道策略同日常经营和控制的联系吗？

2. 他们作为一个集团（如董事会或管理委员会）在策略问题上花的时间够吗？

3. 他们能对公司的经营状况进行评价并集中精力处理迫在眉睫的策略问题吗？

4. 他们有良好的基础知识来解决策略问题吗？

5. 方法是否有创造性和魄力，并能删繁就简，避免延误？

6. 采取策略步骤的时间选择是否有较好的意识？

7. 他们是否充分认识并理解环境变化的重要性？同时，公司是否有合适的有助于思考策略问题的环境？

8. 最高领导层是否充分了解主要的竞争对手和在自己想竞争的领域取得成功的关键？

9. 他们是否已准备勇敢地解决问题并及时采取行动？

10. 当准备改变策略方向时，他们是否将拟就适当的行动计划——包括资源和责任的划分，部门策略与所期望的整体策略的

一致性？

11. 他们是否具备动力和能力从而有效地实施这些变化——包括机构和人事的变化？

12. 你和他们是否将论证结果就是预期的？如果不是，是否打算做必要调整？

许多小公司对这些问题的回答往往是否定的。对大公司而言，它们对每一个问题的回答也决不是全部都是肯定的。你能真的对所有这些问题给予肯定的回答吗？如果不能，你就应该立即采取行动使你的公司在制定策略方面提高决策力。

这就要求在公司的策略方面具有专门的知识。它可以通过各种途径被介绍到公司里来。一种方法是调入一名不仅有策略头脑而且能提高其他执行董事能力并能提出发展计划的总经理。他将引导策略并率先使之付诸实施。但是，小公司常常缺乏这样的人；在大公司里，他们又因为太忙所以无暇培训高级职员的策略水平。

可以任命一名公司计划员；但是，除非公司规模很大，否则，就不会在高级职员有了策略水平，同时又有有效的计划系统以后继续需要专门计划部门。这里也存在这样一个问题，即：在需要尽快解决某一主要策略问题时，如何解释所需努力的数量和质量？贵公司是否有一个全面计划部门？聘请一些顾问好不好？有些顾问提供全面的策略咨询服务，其他人则可从事专业研究。他们提供的服务有以下这些：

- 分析某一个公司的经营状况令人不满意的原因，并着手重新制定公司的策略；为了遵循新的策略从而对机构进行必要的调整。

- 对可能发生的部门和公司的合并进行仔细分析，从而既指导合并同时也使策略更加明确——包括合并后的舍弃。

- 仔细分析分支机构通过彼此合作而取得的利润（如，通过

联合销售，联合采购，等等）。

- 审查公司的整体计划程序的效果和设计。
- 审查公司的技术力量的选择及其可能获得的成功。
- 帮助实施更加成功的精简措施。
- 紧急审查公司的主要业务的前景。

总之，如果贵公司与它的主要竞争者相比尚未胜人一筹，也没有有效的缩小差距的计划，那么就应该毫不犹豫地采取行动，下决心去找出缺点。如果缺点存在于公司的策略本身，那就要下决心去寻求帮助。

第二章 多种经营的作用及其规律

当总经理们成功地实施了多种经营时，他们就会被誉为有远见卓识；如果他们失败了则会被贬为舍本求末，但他们的继任者往往许下诺言要重操核心业务。多种经营就是指超出本公司熟悉的技术、市场、顾客或地理区域扩充业务范围。不成功的多种经营被称为松散经营。成功的多种经营的真谛是指通过利用和加强现有的力量扩充业务。目前有四种多种经营形式。

1. 技术型多种经营。它具有偶然性。如：一支研究与开发队伍偶然得到了一个发见。它往往是计划的结果。

2. 市场型多种经营。它可能会引起一个问题，即：如何规定市场的定义，最好是狭义的而不是广义的。如果“食品”是一个市场，那么联合饼干公司则丝毫没有搞多种经营，但它却声称自己已从原来的饼干市场扩展到糖果、冷冻食品和快餐市场。营销人员都知道，市场应该用顾客来加以定义。顾客肯定会认为饼干和快餐属于不同的市场，并且认为普通饼干不同于巧克力饼干。市场反证法就是指你是否能把某个成功的商品牌子用到另一类商品上去。如果不能，它们就是不同的市场。遗憾的是，反之未必皆然。

3. 顾客型多种经营，它可能涉及新市场的新顾客或现有市场的新顾客。后者包括从小规模的企业发展到大规模的企业，从低价值产品阶段进入高价值产品阶段；反之亦然。

4. 地域型多种经营。是指从地区性供货发展到全国性供货（如，沃尔克斯·克里斯普斯公司），甚至发展到向外国供货。

就一般情况而言，在某一时期多种经营的类型越多，其风险也越大。

为什么要搞多种经营呢？多种经营本身并没有特别的依据。有些公司在有限的基础上搞多种经营就获得了很大的成功。麦克唐纳公司一直经营单一的快餐业务，但它的跨地域经营的范围却很广阔。然而，在过去的10年里，绝大多数公司都很少采用上述四种主要的多种经营形式中的两种形式。这种做法的原因很多——有好的，也有不好的，其中最不好是试图回避公司核心业务中存在的问题——这些问题实际上是可以得到解决的。这种做法或许与中世纪君王在国外进行冒险活动从而转移人们对国内危机的关注的做法是一样的。

另一个不恰当的理由是孤注一掷从而加大风险的简单逻辑。正如格纳克斯公司董事长保罗·杰罗纳米所述：“我确实相信孤注一掷能坚定信心，这样做更有益处。”更风趣的是，获得巨大成功的Tetra-Pak公司（国际饮料包装业的先驱）的创始人茹本·罗森博士曾信奉这样一种哲学，即：“通过无限地加大风险来无限地减少风险。”通过集中大量精力于一个主要市场并在该市场树立领导地位使风险系数达到最小值。

多种经营有三个主要理由——防御、扩张和协同合作。它们经常彼此交叉，但这里我们将它们区别看待。

如果你不喜欢现有市场和顾客的未来边际和发展前景，而是希望向新的领域渗透，从而逐渐减少现有企业的资产份额，那么防御型多种经营将成为你的选择。这种类型的多种经营获得成功的一个先决条件是要有维持现有企业和向新领域投资的足够的资源。这就需要有发现企业真正前景和采取可行措施的客观条件和预见能力。

早在60年代中期，烟草公司就发觉有必要在其它的领域里搞多种经营。它们在一个可预见的渐趋衰退的市场，从一个较高

的利润基础上实现了多种经营，这是一件很幸运的事。大多数在业务上前景暗淡的公司，其困境在于他们只是在来不及改变的情况下认识到自己的现实处境。它们可能会被局限在陷于长期衰退的有限的市场里，摆脱困境的代价可能已变得太大。在80年代初，只有少数专门制造农用机械的公司能做到见微知著，过去的一些岁月对许多公司而言已证明是具有毁灭性的。

对经营状况和当前市场都满意的公司则喜欢扩张型的多种经营。它们想加快发展并把技能技巧用于新的领域，尽管这样做还没有特殊的协同合作。例如：可口可乐公司开始时除经营葡萄酒（后来又放弃了）外，还通过兼合哥伦比亚饭店打入了酒店业。戴姆勒——奔驰公司是多年来利润最高的汽车制造商，现在已进入家庭耐用品市场（AEG）和飞机制造业（Dornier），其共同点是优良的设计——不过这些多种经营是否将成功仍有待于观望。

协同合作型多种经营应谨慎处理。劳得·汉森说过：“我们不关心协同合作的概念，它就象传说中的‘雪人’一样被信以为真，但却很少有人说自己见过。”他的责难是千真万确的。那些

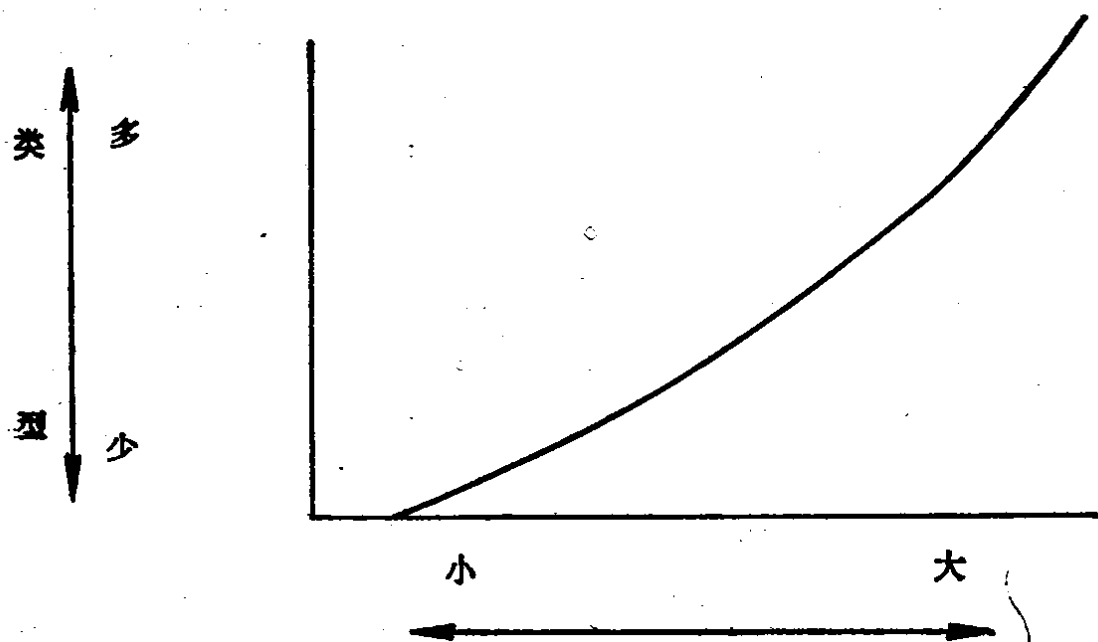


图1—1 风险与多种经营类型的关系图

认为目睹协同合作的人常常在仔细查看时发现它们（协同合作）象海市蜃楼一样消失了（这种情况通常出现在取得价格协议以后）。

对于那些以多种经营为策略和那些权衡过各种类型之利弊的人而言，究竟应该制定什么样的规则呢？经营管理方面的规则就好比减肥食品。如果广泛推行，它们虽然能达到较高的尝试效果，但持续适用的效果却较差。这里将介绍一组能灵活适用不同情况的原则，而不是制定那些注定要成为形式和牺牲品的规则。以下四项原则易说但不易做，遵守这些原则的公司应该通过多种经营取得平均水平以上的结果：

一、明确目标。这个原则对任何企业都适用，但明确目标在处理复杂的多种经营问题时格外重要。他们应该对为什么要搞多种经营这个问题做出令人信服的回答。

二、把实力和资产当作多种经营的基础。你的实力可能在市场营销方面，也就是说，有能力通过较好的体制和鼓励措施改善公司的经营状况，或改善与顾客的关系。不管它是哪一种实力，只要它允许你对它进行进一步开发，多种经营就会非常成功。譬如，会计公司通过利用在审计工作中建立的牢固的顾客基础首先从不景气的审计业务扩展到体制咨询业务，又进而发展了关于总体管理的咨询业务。如果你要开发自己的实力和资产，你就需要认真思索，并对它们加以规定。

三、避免一下子采取太多类型的多种经营。很明显，同时跨入许多不熟悉业务领域是不明智的。如果从未在某国做过生意，那么任何公司试图在新技术领域打入该国某一新市场都只能是自寻烦恼。

四、择取最确当的多种经营形式。主要的方式或形式是内部开发，兼并和与第三方的合作。其中内部开发是多种经营的最廉价的方法——除非你有必要的技能技巧，但与兼并相比，前者总

是要花费更长的时间。请你看一看以往多种经营的记录。过去的成功或失败并非最终的结果，它是你的内部技能和未来成功前景的好向导。

兼并要适可而止。如果买主把额外的技能技巧或进步的经济理论带进被兼合的公司，那么情况就更是如此。兼合并身存在着众所周知的弊端。种种研究结果表明，兼并的失败率在35%和50%之间。很多买主们都具有极其相似的兼并策略，因此就把想要兼并的公司的价格哄抬得很高。此外，最高管理部门也因不成功的探索和投标浪费了大量而宝贵的时间。

第三方交易——也就是指合资企业和许可证协议——几乎是介于内部开发和兼并之间的一种形式。它们都需要集中一些资源和专门知识。美国的IBM公司在日本与国营的日本电报电话公司建立了一个合资公司，目的是开发电脑通讯服务。当格拉克索公司的抗胃溃疡药（Zantac）成功地投放美国市场时，较小的格拉克索公司与较大的霍夫曼拉罗奇公司在共同努力中联合了各自的力量。

总之，这四种多种经营形式涉及了技术、市场、顾客和地理四个方面。多种经营的三个主要原因是防御、扩张和协同合作。为了增加多种经营成功的机会，应遵循以下这些原则：

- 制定明确的目标。
- 利用现有的实力作为多种经营的基础。
- 避免同时采取两种以上的多种经营类型。
- 择取最适当的多种经营方式。

致于最后一个问题的结论，可以在不同的环境中推断出三种方式（内部开发，兼并和第三方交易）的相对价值。事实上，许多公司都很精通其中的一种形式。无论这种形式在何处适用，集中精力采用一种多种经营形式的逻辑是（或者应该是）显而易见的。

第三章 市场营销的策略

几年前，牛奶市场委员会因为不能从硬乳酪的销售中获得利益，所以派人研究贸易以便采取措施并扭转局面。结果，对于如何使硬乳酪盈利这个问题仍然无计可施。但有人认为既然软乳酪市场非常赚钱，那么转向该市场则是明智之举。他们终于改变了策略并且借鉴了林姆斯武德及其继任者的经验。这不仅表明了市场营销策略的重要性，而且也反映了它的隐蔽性。

市场营销的一个被人们广泛接受的定义是：满足消费者在利益上的客观要求。也许消费者应该把企业放到贸易市场中去进行再考虑。利润是指股东基金所得的长期净收入。

市场营销的程序可以分为三个阶段：先回答做什么的问题，再考虑如何做的问题，最后是采取解决问题的行动。

第一个阶段就是策略。许多英国公司更擅长于做前两个阶段的工作。如果一定要作出某种选择的话，那么首先应该选择“做”，因为不采取行动是不可能有较大进展的。毫无疑问，这就是雄心勃勃的军队战无不胜的原因所在。然而，现已公布的大量事例表明，在歧途上激烈奔走是相当有害的，而所有的决策者都优先制定正确的策略也同样是弊多利少。

有责任作出决策的部门是相当重要的。在有些情况下，公司所属的行业可能需要制定行业联合策略以确保其成员的利益。过去，这种情况常常发生在商品流通领域并出现了联合促销的现象；水果、鸡蛋、牛奶和茶叶市场就是一个例子。最近，在信息技术领域制定了一个重要的决策，许多大公司已达成协议，同意