

Joseph L. Bower
Christopher A. Bartlett
Hugo E. R. Uytterhoeven
Richard E. Walton

BUSINESS POLICY
MANAGING
STRATEGIC
PROCESSES
EIGHTH EDITION



工商管理经典译丛

企业政策

战略过程管理

[美]

约瑟夫·L·鲍尔

克里斯托弗·A·巴特利特

雨果·E·R·犹特侯温

理查德·E·沃尔顿

著

尹可 尹薇 译

刘家声 审校

第八版

哈佛商学院
案例教程

中译本



东北财经大学出版社

DUFEP Dongbei University of Finance & Economics Press



McGraw-Hill 出版公司

工商管理经典译丛

企 业 政 策

战略过程管理

(第八版)

[美]约瑟夫·L. 鲍尔

克里斯托弗·A. 巴特利特

雨果·E.R. 犹特侯温

理查德·E. 沃尔顿

著

尹 可 尹 薇

译

(东北财经大学)

刘家声

审校

(兰州大学)

东北财经大学出版社

McGraw-Hill 出版公司

图书在版编目(CIP)数据

企业政策:战略过程管理(第八版)/(美)鲍尔(Bower, J. L.)等著;尹可等译. 一大连:东北财经大学出版社, 2001. 7

(工商管理经典译丛)

书名原文: Business Policy: Managing Strategic Processes

ISBN 7-81044-718-1

I. 企… II. ①鲍…②尹… III. 企业管理-经济政策 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 09746 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-65 号

Joseph L. Bower, Christopher A. Bartlett, Hugo E. R. Uytendhoeven, Richard E. Walton:
Business Policy: Managing Strategic Processes

Original English Edition Copyright © 1995 by Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, ISBN 0-256-11591-5

Simplified Chinese Translation © 2001 published jointly by McGraw-Hill Book Co. and Dongbei University of Finance & Economics Press

All Right Reserved.

本书简体中文版由 McGraw-Hill 出版公司和东北财经大学出版社合作出版, 仅限中国境内销售。未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社
McGraw-Hill 出版公司 合作出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: chbooks@online.ln.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 787 毫米 × 960 毫米 1/16
2001 年 7 月第 1 版

印张: 31 1/2 插页: 2
2001 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 刘贤恩
封面设计: 冀贵收

责任校对: 孟 鑫
版式设计: 单振敏

定价: 54.00 元

工商管理经典译丛编审委员会

韩经纶(南开大学国际商学院教授,博士生导师)

赵曙明(南京大学国际商学院院长,教授,博士生导师)

于立(东北财经大学 MBA 中心主任,教授,博士生导师)

张文贤(复旦大学管理学院教授,博士生导师)

李一军(哈尔滨工业大学管理学院院长,教授)

刘晋(南京航空航天大学工商管理学院副院长,副教授)

李东(北京大学光华管理学院管理信息系主任,副教授)

作者简介

克里斯托弗·A. 巴特利特, 美国管理科学院和国际企业科学院院士; 现任哈佛商学院教授、新国际高级经理项目和全球领导项目主任。

他的主要研究领域是跨国公司在战略上和组织上所面临的挑战, 以及公司转型时期对其管理的冲击。在哈佛大学, 他主要讲授企业政策、国际管理和伦理学等课程。

巴特利特教授曾撰写、与他人合写或编辑了七部著作, 其中包括 1998 年新版的, 与休曼特拉·戈歇尔 (Sumantra Ghoshal) 教授合写的《跨国管理: 跨国方案》和 1997 年出版的《个性化的公司》。这两本书曾获得美国战略管理方面最优秀书籍伊格·安索夫 (Igor Ansoff) 奖, 并被翻译成十多种语言。此外, 他还在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《战略管理杂志》、《管理评论学刊》和《国际商业研究杂志》上发表过四十多篇学术论文和评论。目前, 他还担任数家大公司的咨询顾问, 并在好几家大公司的董事会供职。

约瑟夫·L. 鲍尔, 是美国最权威的公司战略领域和公共政策领域的专家之一, 现任哈佛商学院教授、博士项目 (Doctoral Programs) 主任, 全面管理领域学术带头人和总经理项目 (General Manager Program) 主任。鲍尔教授曾撰写、与他人合写了多部著作, 其中包括《企业政策: 教程与案例》(1982, 1986, 1991)、《企业政策: 战略过程管理》(1995) 和曾于 1971 年荣获麦肯锡基金会 (McKinsey Foundation) 奖金的《资源配置过程管理》, 他的另一本书《管理的双面》也于 1983 年出版。他还在很多著名的商业杂志上发表过数篇文章, 其中, 发表于《哈佛商业评论》1995 年第一期的《破坏性的技术: 赶追浪潮》(Disruptive Technologies: Catching the Wave) 一文曾荣获最佳论文奖。此外, 他还担任多家欧美大公司的咨询顾问。鲍尔教授同时还兼任着布朗鞋业公司等多家知名公司的董事。

校译者简介

刘家声,兰州大学国际政治系经济学教授、博士生导师,历任《中国经济科学年鉴》编委、中国政治经济学社会主义部分研究会理事、甘肃省政治经济学社会主义部分研究会会长、中国价格学会理事、甘肃省价格学会副会长、中国《资本论》研究会理事等职。重点研究社会主义经济理论,特别是市场经济和价格理论。出版《政治经济学》、《市场经济与价格改革》、《社会主义市场价格新体制》、《乡镇企业经营管理》等专著 8 部,发表论文 60 余篇,获省部级以上奖励 8 项,1979 年发表《对“计划第一,价格第二”提法的商榷》一文,被评价为“是在我国经济学界最早从理论与实践结合上系统地进行分析与评论并否定‘计划第一,价格第二’提法的优秀论文”,并获首届薛暮桥价格研究奖(我国价格学术最高奖),享受国务院特殊贡献津贴。

译者前言

第二次世界大战后,在西方国家商品经济迅速发展,商品日益丰富,买方市场形成,竞争日趋激烈的态势下,出现了“无硝烟的战争”即商战。企业为了在商战中获胜不仅要注意一时、一地的经营成果,更要关注长期的、全局性的经营效益。实践的运作需要理论的指导。理论家与企业界借鉴兵战成功的经验,把研究战争全局的规律性及其方略的战略理论与技能用于企业的生产、经营和管理,产生了现代企业战略管理这门学科。

很多人认为一个企业能否成功,主要取决于机会,或者说幸运,但为什么有些企业总是与机会失之交臂,而另外一些企业却处变不惊并一次次转危为安?诚然,影响企业经营绩效的因素非常之多,除了产品的质量和价格、销售渠道和促销手段外,还有企业的形象和信誉及竞争对手的反应等,但从长远看,一个企业的兴衰荣辱更多地取决于其所处的行业结构和企业本身的核心竞争能力,尤其是适应环境变化和预测未来的能力。而且,随着环境的变迁,所要求的核心能力也是不同的。大量事实说明,在急剧变化的市场环境下,尽管很多企业有完善的内部管理体系和优异的生产技术,并付出了巨大的营销努力,但有时还是难以适应环境的变化,无法回避环境带来的威胁,而另外一些企业却在市场竞争中游刃有余,表现出对迅速变化的环境很强的适应能力,后者恰恰是那些有明确战略的企业。换句话说,企业能否建立和保持长期的竞争优势,关键在于其能否制定一个适合自身实力和环境要求的战略,并有效地加以实施。随着世界经济全球化和一体化过程的加快和伴之而来的国际竞争的加剧,这一特点也越来越明显。

企业战略的优劣不仅决定了单个企业能否取得和维持竞争优势,而且还深刻影响行业结构、市场竞争态势和总体格局。显而易见,市场竞争的激烈程度不仅取决于工业增长速度,产品市场的总体需求状况,而且与每个企业的战略管理水平,即能否制定符合本企业实际的战略息息相关。在多数企业没有明确战略目标的情况下,最容易使多家企业将目标集中在一个狭小的市场,形成一哄而上的竞争局面。由于在上述情况下生产能力大量过剩和缺少差异化,购买者选择的是价格和服务,所以常常导致促销战和价格战,如我国近几年的洗衣机大战、冰箱大战、化妆品大战、空调大战,等等。这样一种竞争状况严重削弱了这些行业的获利能力,并导致人、财、物的巨大浪费,与此同时另外一些消费者的需求却得不到满足。相反,若每个企业都能根据环境的变化、本身的资源和实力选择合适的经营领域和产品,通过差异化来满足不同目标市场的需求,则不仅可以避免在某些产品市场上的过度竞争,而且有利于企业发展自己的核心能力。可见,企业制定好的战略不仅是其自身生存和发展的需要,也是一个国家改善行业结构和提高国际竞争力的客观要求。

在美国的工商管理教育中,企业战略这门课程具有重要的地位。从20世纪50年代

起,美国哈佛商学院就在管理教育上特别强调使学员具有一种全面管理战略观念的重要性。美国的企业战略管理培训在 60 年代开始普及,在以后的 20 年里得到了空前的发展。据 80 年代中期的统计,美国实行战略管理的大公司已占大公司总数的 78.7%,根据 1996 年上半年的统计,全美大中型企业中重视研究战略规划的企业数又翻了一番。相比之下,目前我国成功进行战略管理的企业尚属凤毛麟角,还有相当一部分企业领导人不知何为企业战略。为此,我们萌发了翻译这样一本国外战略管理方面的经典著作的念头,以为推动中国企业尽快走上战略管理之路,顺利地运用战略管理理论与方法提供一个切实的框架,以此希望有助于中国市场经济的成熟,有助于中国企业在参与世界范围内的竞争中乘风破浪,逐步成长。

由哈佛大学知名教授约瑟夫·L. 鲍尔、克里斯托弗·A. 巴特利特、雨果·E. R. 犹特侯温和理查德·E. 沃尔顿合著的《企业政策:战略过程管理》一书是哈佛大学战略管理专业的标准教材。该教程自 1965 年第一次出版以来,在美国受到了广泛的欢迎,但作者并未满足于初始的成功,而是广泛地听取各方面的意见和反映,不断综合包括作者在内的学者们在战略管理领域中的研究成果,一版再版。本书是该教程的第八版,与前几版相比,它已被全面地改写了,而不是简单地修修补补。本书概括了哈佛商学院最近 20 多年的研究成果,书中所表达的公司战略和战略过程管理的观念源自于作者们对许多公司的共性的仔细研究,它是以长期的实践为基础的。此外,本书在体例安排上也颇具特色,全书除导言外共分 9 章,每章讨论一个专题,层层递进,并且每章(包括导言)在内容上均由教程和案例组成,而且案例在篇幅和内容上远远超过教程本身,这就避免了枯燥的说教式论述,而是理论结合实际,在论述每一个专题时都结合世界上一些著名公司的案例进行分析,这就使得本书层次更加分明,也更具启发性和应用性。将这样一本不可多得的书翻译出版,对我国的工商管理研究生教育和管理人员在职培训必有极大的裨益。

本书由东北财经大学国际经贸学院的尹可同志和工商管理学院的尹薇同志负责全书的翻译工作,最后由兰州大学的刘家声教授负责全书的统一审校工作。在翻译过程中,译者尽量以直译为主,意译为辅。按照中文习惯将直译、意译穿插结合,同时注意兼顾文字的通俗性。但为了保持原著的风格,在一定程度上不得不以牺牲中文的通俗性为代价,对此,敬请读者原谅。同时,由于译者水平有限,书中的缺点错误在所难免,欢迎读者批评指正。

在本书的整个翻译过程中,译者得到了东北财经大学出版社有关领导和同志的大力支持和帮助,谨在此表示衷心的感谢!

译者
2001 年 5 月

前 言

第八版《企业政策》教程与案例已被证明是我 30 年来教育与研究事业的分水岭。自该教程 1965 年第一次出版以来,它已被完全地重写了,而不是简单地修修改改。

本版中我们保留了那些我们的使用者们在完成他们的课程目标过程中认为最有帮助的案例。然而,我们有时也改变了这种方式,即利用案例反映一种新的研究本书主题内容的方法。保留下来的案例中有 10 个一直荣登在哈佛商学院出版社的畅销书名单上。但是,本书中我们还增加了许多新的案例。在认识 20 世纪 90 年代风起云涌、竞争激烈的全球市场中全面管理所面临的挑战方面,这些新案例已被证明是强有力的武器。

第八版中,我们强调了五个基本的教育主题。第一,教材重点集中在总经理在领导整个企业或商业单位中的作用、任务和技能,而不仅局限于专业职能的任务。第二,我们的教程与案例突出了战略管理是公司总经理的关键职责与任务,而不只是负责人员计划事务。第三,我们强调,在某种程度上组织的战略是由一段时间内的管理过程所构成,而不是在某个时刻的分析过程中被设计的。第四,制定战略和建立组织相互依存的程度被反映在本书的结构、教程和案例中。这表明我们已告别了过去版本中那种“公式接着是补充说明”的结构,而且本书还反映了全面管理案例发展方面的主要进步。第五,本教材的学习强调了作为专业活动的全面管理实践的重要性。总经理们要对各种各样的赞助者们负责,而这些赞助者的需求和目标往往是相互冲突的。总经理们必须对这些组织进行管理,以达到经济目标、社会目标和道德目标。

在这些主题中,第四个主题值得我们进一步关注。公司战略观念的发展已经挖掘出了公司结构应跟着战略走这种基本观点的威力。通过用分析的方法按顺序检查这些论题,我们已洞察到组织的目的和设计的合理本质。由于这种分离和排序,在战略领域内取得可观的进步才成为可能。但是,正如先前版本中案例所揭示的、教程所坚持的那样,也正如 20 年来我们这个领域内的研究所证实的那样,构建战略和建立组织这两者从总经理的角度来看,并非是相互独立的,也不能按顺序进行管理。

当竞争的节奏加快时,精确地反映全面管理所面临的挑战,需要能把这些问题看成是同时出现的这样一个思维框架。本教程中,我们把焦点放在了作为战略家、组织建立者和执行者的总经理身上,这本身就反映了这个目标。

对总经理在管理这些战略过程中的作用的关注已经改变了,因为企业领导者们已经更深刻地认识到了积极的工作环境和不断提高能力的价值。这两者皆要求在各个层次上的劳动者素质的综合性。

本书的发展一直得到了企业经理、高校导师和学生等许多人的大力支持。他们都花

了不少时间和精力来给我们提出改进本书的建议。我们从他们那儿受益匪浅。他们不间断的兴趣已经帮助我们开发出了一个全面管理方面的课程,该课程可能非常适合大学本科、研究生和经理研讨会水平的教学。

不管课程的名称具体叫什么,全面管理专业的所有学生都参加了一个长期渐进的智力冒险活动。我们所涉及的基本的管理过程和问题一直是几个世纪以来组织生活的一部分,并且作为一种学术领域是发端于1908年哈佛商学院的第一门企业政策课程。

本版得到了以前和现在的同事们的倾力帮助。在他们的努力下,这一版本更加通俗易懂,应用性也更强。尤其是,本书摒弃了过去那种把对战略的系统阐述和补充说明截然分开的教学方法。它继续倾向于吸纳更加国际化的材料和更多的涉及组织变革过程这样的案例,以使管理者们能够更高效地投身于竞争激烈的商战中,这种商战是全球大多数产业的特征。

这种独特的核心思想,即公司战略和战略过程管理的观念,是20世纪60年代和70年代初在三位学院现在的荣誉退休教授的领导下,在哈佛商学院发展起来的。这三位荣誉退休教授是肯尼思·R·安德鲁(Kenneth R. Andrews)、C·罗兰·克里斯坦森(C. Roland Christensen)和埃德蒙·P·勒尼德(Edmund P. Learned)。在早期课程的发展中,本书作者中的约瑟夫·L·鲍尔(Joseph L. Bower)和雨果·E·R·犹特侯温(Hugo E. R. Uytterhoeven)两个人曾在工作中与那三位教授密切合作。克里斯托弗·A·巴特利特(Christopher A. Bartlett)曾致力于把这些思想应用于国际战略管理方面,理查德·E·沃尔顿(Richard E. Walton)已把他的研究延伸到组织成员行为的转变上。这些年来,其他的同事们通过撰写案例、研究全面管理、教授MBA和管理课程,也都在这方面做出了卓越的贡献。

本教程中所表达的这种公司战略观念源自我们对许许多多公司的共性的仔细研究。这种共性构成了公司目标方面的决策据以制定和执行的方式。与不太成功的实践之间的重大区别已经促成了一个理论的产生。该理论讲的是,在竞争激烈的情况下,涉及给组织指明方向方面的任务怎样才能完成得更有成效。我们称之为公司战略,以使它得以区别于经济战略的一般表述。

在某一时点上被关注的战略是一段时期内受管理的组织过程的结果,而不是孤立分析的结果这一观点已经从对制定企业和公司战略的研究和案例学习中逐步建立起来了。它在帮助学生和管理者们理解为什么让一家过去成功的大公司转型是如此之难的原因这一方面显得尤为重要。

我们详尽地发展了一种理论,即总经理的首要任务是领导决定企业本质、建立并修订目标、建立与那些目标相关的层层公司能力、驱动企业日常活动,以使组织能够随着环境的改变而繁荣起来这样一个连续过程。通过既强调战略远见的产生又强调对战略过程的领导,我们已经认识到,总经理除了是战略家之外,更是组织的建立者和不断发展的组织行为的“杠杆”,而且在不同的环境下,这三个作用中的任何一个都可能会是非常重要的。

我们的思想体系从传统意义上讲并非一流,传统上规章是依靠简单的程式性力量,但是我们相信,在每一个独特的公司背景下,我们的思想体系都蕴藏着巨大的力量。虽然它并非起源于理论模式或管理科学,但它是长期的实践为基础的。本书的作者们,除了熟悉战略管理和组织行为学并在该方面有所建树外,还一直从事着全面管理方面的教学和研究工作,合起来都超过一个世纪了。他们已撰写并监督了400多起国内、国外和跨国公

司的案例研究。他们还是约 200 家公司在全面管理问题上的顾问,并且正在或曾经在许多公司的董事会任职。除了收集案例,他们还写了 10 部研究专题著作。

我们从不同的实践中得出这样的结论,即没有一个复杂的全面管理的正面理论是切实可行的。主观和客观因素的结合,经济的、社会的和个人的目标的结合,以及道德和社会责任的结合,往往使得本应顺理成章的结果成为不可能。缜密的竞争分析可以给一个企业单位指定一个它所需要的经济战略。然而,一个独特的公司战略则会以任何理论模式都无法解释的方式反映出很多易犯错误的人的判断、抱负、需求和决定。全能的管理方案是显而易见的白日梦。从我们的思想体系中,我们无法告诉你对于任意一个我们不了解的公司来说,公司战略应该是什么,我们也无法告诉你对于那样的公司的总经理来说,活动计划应该是怎样的。本书将帮助你在一个你确实了解的公司里找出如何看待你自己做出的结论的方法。

全面管理的思考工作是怎样与教室里的学习任务相联系的呢?我们把答案总结如下:

一个优秀的总经理其独到之处就在于他有效地领导组织的能力。该组织的复杂性是他(她)从来就无法完全理解的,在该组织中,直接控制构成组织的人和物的能力是相当有限的,并且,在该组织中他(她)必须制定或回顾并假想出他(她)对当前决策所负有的最终责任,这些当前决策给易变的、未知的未来具体地配置了组织的主要资源。

知识浅薄,直接控制力匮乏,在每一个决策中过去、现在和将来时间范围相互混淆,这些环境使战略观念对于资历较深、才能全面的经理来说是非常重要的,因为战略清晰地指示出一个经理为了指导组织应尽力去了解什么、去理解什么。它也提供了该决定什么、检查什么和忽视什么这几方面的建议。它在经理应试图去影响——极少数情况下去控制哪些关键的中心活动和过程给出指导方针。它督促总经理要从跨时间角度去看待每件事和每个问题。

切斯特·巴纳德(Chester Barnard)说,最高境界的管理基本上是一种直觉,“它们是如此复杂,如此迅速并常常处理瞬发事件,以至于那些头脑内产生了这些管理特性的人们根本无法去分析它们”。如果巴纳德是正确的——我们暂且假定他是对的,那么我们当中那些对管理教学感兴趣的人怎样去努力投身于未来总经理队伍的发展事业呢?我们首先通过课堂训练教授战略观念,在正规意义和分析意义上训练——公司的目前战略是什么?它的优势和劣势各是什么?在公司所处产业中,利润和服务机会在哪儿?并且怎样才能把那些公司的能力和产业机会有效地结合起来?然后,我们再问,必须创造出什么样的新能力呢?如何改变工作环境才能让组织成员察觉到获得它们的必要性?哪些人必须从事这一过程才能使之成功?什么样的一连串的战略的、组织的和人与人之间的行为会引起预期的变化?这一分析框架能帮助复杂的组织使其混乱的状况井然有序。它给经理人员提供了一张把过去、现在和未来,产业和公司的具体决策与更广泛的目标联系起来的地图。

并且,这一课堂分析过程把注意力集中于一项主要的管理技能——选择和整理资料的过程,以便于管理层提出适合于特定情况的关键问题。在这里,抽象化程度的选择是关键,因为,问题必须以一种恰当的方式被阐述,这种方式既要避免没有意义的特殊性,又要避免没有针对性的普遍性。

我们也通过课堂案例讨论过程来寻求用非逻辑的方式去教育学生。这种非逻辑方式指的就是感觉和感情、评论和许诺、确定性和不确定性的混和。每个决策和判断中都有它的存在。这样,在指导之下的群体讨论活动把注意力集中于人这一方面,只有通过人,分析框架才能在现实生活中得以提炼出来。它更加强调总经理世界的不断发展本质或过程本质。

它是战略计划的分析框架和强调人与人之间相互作用的过程框架这两种力量的结合,它还是人的复杂性与交流和劝说的困难性这两者的结合,这种结合构成了我们的教育费用。

这对受过专业训练的多面手的需求是巨大的,正是这些人负责做出我们这一有组织的社会中的重大决策。我们仍然相信,我们所有这些工作在全面管理领域,在全国乃至全世界从事理论研究和实践研究的人,都将会遇到这一挑战——至少会部分地遇到。我们衷心希望,在遇到那一挑战时,本书能够对大家有所帮助。

约瑟夫·L. 鲍尔

致 谢

《企业政策》课程在哈佛商学院的历史始于1911年,那时教员小组首先开发出了一份课程草案和材料,以在总经理教育领域中开创一种冒险事业。我们中那些目前在企业政策舞台中从事教育和研究工作的人们从这些先驱者身上受益匪浅,正是他们提供了当前种种努力所依存的学术讲台。我们想要特别地认可并感谢几位人士的努力,他们是哈佛商学院的第一位企业政策教授A.W.肖(A.W. Shaw),投身于课程的思想与发展的领导工作大约60年的M.T.科普兰(M.T. Copeland)、小乔治·阿尔伯特·史密斯(George Albert Smith, Jr.)和埃德蒙·P.勒尼德(Edmund P. Learned),以及肯尼思·R.安德鲁(Kenneth R. Andrews)与C.罗兰·克里斯坦森(C. Roland Christensen),他们通过引入公司战略的观念和保持把课程的中心放在总经理的领导作用上建立并维持了现代企业政策课程。我们得益于他们,正像我们得益于那些在他们领导下工作的同事们和那些参加了过去课程开发的人士一样。

哈佛商学院全体教员中的很多人都对我们领域的不断发展做出了贡献。我们感谢小组现在教授相关课程的人员的帮助,他们是约瑟夫·L.巴德拉科(Joseph L. Badaracco),诺曼·A.伯格(Norman A. Berg),詹姆斯·L.赫斯克特(James L. Heskett),辛西娅·A.蒙哥马利(Cynthia A. Montgomery),迈克尔·E.波特(Michael E. Porter),马尔科姆·S.索尔特(Malcolm S. Salter),霍华德·H.史蒂文森(Howard H. Stevenson),戴维·B.约菲(David B. Yoffie)和迈克尔·Y.冯什诺(Michael Y. Yoshino)。

我们真诚地感谢本版所包含的案例的管理者和作者们。我们向以下人员致谢:撰写案例Bright Horizons儿童中心公司——1987年的迈拉·M.哈特(Myra M. Hart),该案例最初是由乔翰娜·M.赫斯特克(Johanna M. Hurstak)和拉尔夫·Z.索伦森(Ralph Z. Sorensen)教授准备的;整理在“菲尔·奈特:耐克的首席执行官(1983)”中最初案例材料的C.罗兰·克里斯坦森教授;撰写案例“沃尔玛百货公司”的斯蒂芬·P.布拉德利教授与沙伦·福利(Sharon Foley)教授;撰写案例“1992年的苹果电脑公司”的戴维·B.约菲教授;撰写案例“比尔·盖茨和微软的管理”的菲利浦·M.罗森茨韦格(Philip M. Rosenzweig);撰写案例“萨瓦托雷·菲拉格慕,SpA”的安德罗·E.皮尔逊(Andrall E. Pearson);撰写“波士顿海湾银行”的J.格雷戈里·迪斯(J. Gregory Dees)副教授;撰写“林肯电气公司”的诺曼·A.伯格教授和诺曼·法斯特(Norman Fast)教授;撰写案例“家制冰淇淋:保持任务的活力”的约翰·泰鲁(John Theroux)。

尽管内容对于这本书而言是新的,但它反映了它根源于肯尼思·R.安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)写的较早的教材中所清晰阐述的观念和原理。1990—1994年期间,哈佛商务

院教授 MPP 与 GMP 课程的全体教员和曾与我们共同讨论过该课程的企业政策专业数不清的不知名的攻读博士学位的人们都曾对本书有着重要影响。肯·安德鲁斯(Ken Andrews)和克里斯·克里斯坦森(Chris Christensen)两人都喜欢退休后繁忙、多产的生活。但是和他们一起工作的许许多多的学生和教员们知道他们对于各地商学院思考全面管理的所有方面贡献了多少力量,尤其是在实践中贡献更大。当分析的万灵药盛行之时他们仍然把关注的焦点放在领导的人力与伦理方面。他们是我们的良师益友,我们谨以此书奉献给他们。

约翰·H. 麦克阿瑟(John H. McArthur)主任与沃伦·F. 麦克法兰(Warren F. McFarlan)研究处处长为我们提供了智力支持与实践管理的帮助,我们沐其恩泽。还要特别感谢本书的评论者:Baruch College 的 T. K. 戴斯(T. K. Das)教授;Mercer University 的安德鲁·戴尔(Andrew Deile)教授;Rensselaer Polytechnic Institute 的约瑟夫·门罗(Joseph Monroe)教授;本·B. 萨顿(Ben B. Sutton)博士;Lake University 的女校长;肯塔基州立大学的弗兰克·L. 温弗里(Frank L. Winfrey)教授。

玛格丽特·多尔(Margnerite Dole)担当了印制本书的管理任务,并以她惯有的高效率与旺盛的工作热情来执行这一使命。

这本书是这么多优秀的人辛勤汗水的结晶。我们衷心希望它能对与公司目标和公司业绩有关的建设性事务有所贡献,并能对私人组织、非盈利性组织和公共组织中连续、有效的全面管理的研究和实践有所裨益。

约瑟夫·L. 鲍尔

克里斯托弗·A. 巴特利特

雨果·E. R. 犹特侯温

理查德·E. 沃尔顿

目 录

译者前言

前言

致谢

导言 全面管理观念和企业政策 (1)

 案例 1 Bright Horizons 儿童中心公司——1987 (6)

 案例 2 菲尔·奈特:耐克的首席执行官 (19)

第 1 章 战略是什么? (38)

 案例 1 沃尔玛百货公司 (51)

 案例 2 小松有限公司 (77)

 案例 3 科宁公司:一个联盟网 (94)

第 2 章 产业和竞争者分析 (118)

 案例 1 费尔斯通公司:全球化 (132)

 案例 2 1992 年的苹果电脑公司 (154)

 案例 3 比尔·盖茨和微软的管理 (177)

第 3 章 个人价值观与企业战略 (194)

 案例 1 萨瓦托雷·菲拉格慕, SpA (201)

 案例 2 国际健康商店 (220)

第4章 结合社会责任制定战略	(237)
案例1 波士顿海湾银行	(244)
第5章 构建战略	(266)
案例1 英特尔公司	(271)
案例2 哈佛商学院	(302)
第6章 构建组织能力	(315)
案例1 林肯电气公司	(323)
案例2 (美国)第一银行——1993	(353)
案例3 德国 ABB 公司	(376)
第7章 组织变革	(390)
案例1 杰克·韦尔奇:通用电气的革命	(400)
案例2 曼海姆战役	(421)
第8章 关系构建	(430)
案例1 肯德基(日本)有限公司	(435)
第9章 构建全面管理事业	(453)
案例1 古哈汉·达兹的事业抉择	(457)
案例2 家制冰淇淋:保持任务的活力	(470)



全面管理观念和企业政策

本书内容是关于总经理的工作方面的。那些管理者们肩负着运作整个企业的责任，而不是像财务这样的单方面职能和像人力资源管理这样的单个过程。在所有类型的组织——营利性和非营利性组织中，都有总经理的存在，但本书的案例描述的是企业经理的问题。

一些总经理掌管公司，还有一些运营着子公司和利润中心。这些不同类别的经理的全面管理工作大多是相似的，在本书中这两类均涉及。但一些总经理是对他们整个公司负责这也是正确的，并且本书中我们尤其关注的就是领导公司的此项关键工作。我们通常把这一顶尖角色说成“首席执行官”，或稍不正式点儿，叫“总裁”。

关于这个角色有一些特殊的东西。当哈里·杜鲁门(Harry Truman)说“责无旁贷”这句话时，他抓住了许多东西。首席执行官要对公司行为的结果、收益、平衡表、产品和服务的质量、工厂设备的安全、公司在它所在城镇和国家的道德表现这一切负责。在大公司里，首席执行官每晚都会伴着知道第二天的新闻摘要可能会包含一些丑闻或甚至是一个雇员所犯的过错入睡。当某些方面出问题时，人们常常期望首席执行官能够把这个问题解释得头头是道，即它是政府政策改变所导致的收益过低，还是环境的恶化所致。

同时，顾客们把首席执行官看做是公司的最终销售员。在顾客与总销售额有很大关联的地方，销售实际上是总裁的份内事。但在所有公司里，总裁被市场看成是主要发言人。山姆·沃顿(Sam Walton)微笑的面庞代表着沃尔玛，他在店中的仪态反映了他的“顾客就是上帝”的观点。尤其在具有很强流行性传统的美国，无个性是常被用于反面形容首席执行官的。

对于总裁的工作来说同等重要的是，组织的成员把他(她)看做是个人的领导。在首席执行官经营公司时，大多数时间都有无数双眼睛在注视着他。他(她)所有的行动和语