

第三工业时代——

企业的生存战略

〔法〕查理斯·H·塔威尔 著

丛德奇 周豹荣 译
姜圣复 校

中国经营管理研究会

写 在 前 面

六十年代，我作为哈佛商学院邀请的讲学者参加讨论公司战略的原理。那时，我介绍了一种叫做“流动计划”的理论。这是一种简单的思想。这种思想是根据确立良好的目标并把企业的经营计划和机会混合起来的原理形成的。我的观点是：我们必须承认在未来的数十年中，如果企业想要生存，必须对战略计划进行新的和更灵活的探索。我曾断定，传统的、连续的计划，形成条条的企业以及经济计划的设想将会造成合作的灭亡。

事实是，自从六十年代以来，对战略计划的传统的研究比它们现在的用途更加有生命力，这一点已经成为不可改变的了。后者的失利，主要是因为足够准确地预测外界环境长期变化的战略策划者无能，而且也因为应用计划预测，就象日常管理控制程序那样缺乏灵活的实践手段。

有些人感到传统的战略计划最近几年失败了。的确是这样。在我们正在进入的新时代里，人们生活得并不美满。这是一个充满混乱、矛盾冲突、通货膨胀、原料短缺和能源危机的时代，在变化发生非常迅速的地方，被所谓“现代管理方法”主宰的法人团体的领导就变得越来越无能为力了。

在查里斯·塔威尔（Charles Tavel）的《企业的生存战略》这本书里，描述了我们现在正在迈进的时代，并且分析、设想了发达经济的未来主要趋势。这些趋势可能使某些

人感到吃惊，但是对另一些人可能是一个挑战，并使他们高兴。塔威尔就属于后一种人。正象他所概括的那样，工业的进化分成三个时代。第一个时代以企业家为特征，第二个时代是以管理者为特征的，或者叫组织人（系统管理）的时代。而我们现在面临的第三个时代则是战略家的时代。针对这个时代提出的挑战，塔威尔提出了在这一时代企业的生存战略，并提出了一种新型的企业领导人——战略家的标准，以执行这种能够拯救企业的战略。

通过使未来的需要及倡导对合作结果进行分析这二者统一起来，战略家也就是新的行政总负责人，就能够指导他的企业去开拓未来，并能利用机会，而不是让机会错过。

塔威尔说，“管理人员要能提出有见解的观点来影响公司”。作为一个战略家，要给公司确定长远的目标，选择实现目标的方法，提出重点并决定分配给每一个目标的人员和资金的数量。“战略家的工作就是要知道‘往那里去’和‘怎样到达那里’，并且在前进的征途中进行领导。”

我相信，富有创造力的和焕然一新的领导，是搞好企业必不可少的重要条件，塔威尔的这一基本思想，是比吉恩·雅克（Jean Jacques）和瑟尔万·施莱勃（Serven Schreiber）在《美国的挑战》一书中提出的观点更为深刻，更为令人难忘的。工业世界（事实是整个世界）非常缺少能够制订公司的战略，并且真正有个人权威的改革和统率的新型领导者。如果公司（或企业）想要生存，时代就要求这种新型的领导。

企业的战略常常和公司的战略混同。这两种战略是非常不同的，是非常明显的有区别的。企业的战略通常是指一种产品，或者有关的一组产品的计划。在一个公司里，执行企业

战略的是条条的经理之责任。另一方面，公司的战略要求统一一个公司中所有企业的路线和政策，并指引他们向着共同的目标前进。

在第三工业时代，富有革新精神的公司战略，必须是总经理的极重要的任务和职责。战略计划是一个动态过程。权宜之计，近期的和长远的战略计划，必须被紧密结合成一个统一的过程，使它成为一个稳定的流动过程，并要建立在良好的目标基础之上。这种过程必须不是电子计算机化的，而是人性化的。这就要求在全世界的企业和工业中有一种新型的“必需的”领导层。一个由战略家组成的领导层。

作为一位公司的战略家，一位总经理，他必须突破企业计划和条条管理的狭窄界限。他必须是具有创造力的，有革新能力的和富于想象力的，而且对传统的方法持批判态度，并确立整个公司的目标，他不是一系列的计划和设想的奴隶；他有能力开拓新发现的机会并适应改变着的环境——这就是我几年前所提到的“流动计划”。

最重要的是，总经理必须不断地适应现实的公司战略。战略计划不应该是战略本身的结果，也不应该只存在一个战略计划。战略计划是一个计划过程和决策过程，因此它是非常关键和极其重要的。总经理应该把注意力集中在计划的有效目标，以及设想、趋势和灵活性的基础上，而不要注重在对完成计划所设想的承诺上。他应该使计划符合事实，要制定应付任何意外事故的计划，要预先确定某项计划作废的标准（原则）。要建立检查战略计划的监督系统，并要在动态（流动）的基础上做出战略计划。

固执地墨守公布的财政目标和预期的利润可能会威胁公

司的生存。如果公司要生存，必须把明天的公司作为一个经济组织的“社会”加以深入了解。公司的经营状况必须处在呈现一种“社会经济”的经营状况。评价公司的成功必须根据社会进步和利润。从大的跨国公司一直到小的企业都必须和人类生存的一般条件联系起来。新公司的领导必须有远见和能力去改变其组织，从而使它不但能满足公司的财政需要，而且也能满足人的需要。

塔威尔展现了能够使企业在第三工业时代生存的正确战略之答案和管理过程。塔威尔的著作对于公司的将来是一个妙想和指导。《企业的生存战略》一书展现了通往第三工业时代这个新时代的道路，并在我们进入这个时代时，提出了必须确立的公司的领导模式。战略家——公司的新型领导——是企业生存和成功的关键。指导企业去开拓未来而不是叫未来把企业毁灭，这就是战略家的任务。

世界企业委员会常务主席

罗伯特·A·威沃尔

(Robert A. Weaver)

一九七九年十月于美国马萨诸塞州波士顿城

原 序

七十年代的初期是世界经济历史的一个重要的转折点。繁荣的上升时代已经让位于风云多变的时期，中东危机不过是使之更加变幻莫测罢了。事实上，一九七三年的埃以战争（Yom Kippur 赎罪日）并不是后来石油价格上涨的根源，它只是一个借口。在这次战争很久以前就存在着“石油危机”。在一九七三年春天，即在战争爆发整整六个月以前，这种石油危机就已经成为人们对石油工业关切的主要原因。金融系统已经崩溃。通货膨胀正在加剧。几年以来，世界的资源一直入不敷出，人们必须考虑节俭地使用资源。

然而事实上，许多重要的宏观经济趋势都可能受到政治事件的影响，这些影响不过是一些微观经济发展的最终结果，微观经济调整依赖于内在的变革趋势，这主要依赖于技术和人的行为领域的变革。我们今天的许多领导都被最近的动乱弄得张皇失措，因而他们仅仅能随波逐流。他们象一个划着独木舟的人驶向一条不知深浅的陌生的河流。他所能做的一切就是在他前方所能看到的 200 呎，或许只有 50 呎，防止船只触礁或搁浅。并且尽快通过他自身所处的激流。如果在他的前面碰巧是一个瀑布，那么他能够平安无事地通过的机会是非常之少的。自从过去廿年的相对平静的水面变为湍急的流水以来，自从河流看起来要变成汹涌澎湃的洪流以来，驾驶独木舟的人越来越担心的心情，几乎就不会令人吃

惊了。要是他能够事先粗略地看到河流的地图的话，他就一定不会那么担心了。无论旅途看起来会有多么困难和危险，如果当他开始征程时，要是能够对它进行研究并且用研究的结论来指导他的行动，那么事情就好办了。有了这样一张地图就能使人从战术家转变成战略家。

然而，事先简单地看到地图并不能保证没有坏天气，或当河水冲破堤坝时，也不能保证按时到达。在他的战术行动中，他必须对这些因素做出充分的考虑。他还必须知道那些转瞬即逝的、能够加快或延迟旅途的步伐，但是这不能改变河流的方向。

现在，在一九七三年就开始形成的衰退，是河流中一个急转迂回的弯子。伴随着它的后果是失业。失业已经变成西方世界面临的主要问题之一。这个问题不能简单地归于企业周期危机的正常发生。我们遇到的是通货膨胀而不是通货紧缩。几乎没有例外，无论是生产指数，还是按人口平均国民收入都没有下降。不同的是，现在的失业是结构上的失业，它的出现是可以预见的。现在刚开始的调整过程的最终结果，将导致一种新的平衡和新的繁荣状态，当然，现在的困难条件远远不是六十年代可以比拟的。

很久以来经济科学就乐于碰上矛盾的理论。未来学（尽管不是未卜先知）在推测将来时就是这样的。现在是我们学会观察实际的时候了。首先这样做的是企业学校。功劳因此要归于它们。但是不应该只是在放大镜下细看经济的现实。观察家还要离开显微镜，通过肉眼对它们进行客观的估计，然后从中推断、分析、概括，并正确地推测未来的前景。这样做，他就能够看到河流正在把我们引导到哪里去。

这种观察有助于推论。通过使观察家从日常生活中的干扰中解脱出来，就能为观察者提供对改革结构的一个总的看法，从而决定我们将采取的行动，和制定我们的决策。它是一种观察的新尺度，一种和新型人即观察家相称的尺度。这就是我所力争要达到的那种概观。

当我在一九七一年末决定开始撰写本书时，前面提到的重要的转折点早已经朦胧地出现了几年。我当然知道在真空中进行论证的危险，于是，我把我的观察结果进行了分类之后，我就背起了行装，并在一九七二年的秋天开始了我的旅程。断断续续地持续了七个月的旅行，我周游了世界。在欧洲的大多数国家里，在日本以及在美国，我通过在大大小小的公司里，在政府中，在国际组织中，在财团中，在工会中，在企业主协会中，在企业管理学校和大学中，在研究部门中的二百多个决策者和杰出的人物面前检验了我的观点。我回家后感到思想上有了极大的收获，因此就放心了。我的观点经过较小的调整就获得了我所会见的人们的赞成。但是也有好多人是通过他们的著作，以及在专业杂志和报纸上发表的文章来给我提供帮助的。这个数量是相当大的。

我对这些先生和女士们，谨致以深切的谢意。不可能在此一一列举他们的名字。为了和标准的实践相一致，我把文献的作者名单都一一开列了。然而非常遗憾，我不得不放弃统计那些有时甚至为我牺牲了大量时间的人，如果只因为职业的道德伦理，那就会迫使我呈献给他们一本我的拙著。他们的贡献在于支撑了我的观念，当然，这观念的责任完全由我本人来承担。

此外，自从一九七四年本书第一版完成以来，本书所表

达的观点业已被发生的事件证明是正确的。四年以后当本书准备再版时，我发现在内容方面没有什么需要修改的东西。事实上，我真正要做的，除了修正引证的例子和数字而外，就是把当时在某些预测中的动词时态，从将来时改成过去时。

“只有相当自负的人才写书。”这是约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）在他的《新工业国》一书的序言中所说的话。我敢打赌这并不是他的真正意思。写作从来不是人们的意愿可以选择的事情，而是对表达强烈信念的一种迫切感。人们事实上是不注意、不留心地在从事这项事业。我的口实是，我的不留心只是初犯。我还有另外两个托辞，即：鲁莽是失败之母亦是成功之母；毕竟我还是在一个优秀的公司中生活。

查理斯·H·塔威尔

一九七八年十月于瑞士日内瓦

目 录

写在前面	I
原 序	V
第一章 战略家的时代	1
第二章 公司的最终目的	24
第三章 第三世界是威胁还是机会？	56
第四章 西方的潜在趋势	94
第五章 革新——通向未来的钥匙	123
第六章 利用革新	151
第七章 大卫和果利亚斯	196
第八章 从合作到集中	231
第九章 焦点集中在人	260
第十章 产品和服务战略	303
第十一章 研究战略	342
第十二章 进入战略家的时代	376
译后记	410

第一章

战略家的时代

我不知道我在走向何方，
但我知道我正走在路上。

——美国民歌

一、引言

第三工业时代正呈现在我们的面前。第一工业时代是以鲜明的开拓性质为特征的。这种特征的具体表现就是具有众所周知的企业家。第二工业时代属于管理者的时代，随着公司的日益扩大，在财政、销售、生产、研究和行政管理等领域特殊管理技术的发展，使得这些部门的专业化加强，于是，一个人再也不能事事都管了。当具有创造能力的企业主被“组织人”所代替的时候，同时伴随着其责任的削弱，管理就成了群体的事情。公司的领导人必须以尽可能小的摩擦来安排工作。他往往成为一个管理者，甚至在某些事情上，实际成为一位调节人。

第三工业时代将是战略家的时代。接着而来的历史的这

一篇章将具有一些最鲜明的特点，但这些特点到目前为止仍然很少有人知道。不过它的如下三个基本特点可能为人们所注意：

1. 第一个特点是**概观**。这种概观不但包括公司的内部工作（它已经是第二工业时代的标记），而且也包括对公司发生作用的**所有外部因素**。这种概观不应该是完全静止的，也不应该仅仅是当前形势的全貌掠影，而更重要的是，必须了解那些外部因素后面的驱动力，以及这种驱动力会把形势引向何处。简而言之，这是指根据当前形势而筹划将来的能力。

2. 与第二工业时代相比，公司的管理在很大程度上是**以其总经理的个性为特征的**。总经理应当是一个战略家，他将阐发概念，扭转看法，并进行鼓动。诚如安德鲁斯（Andrews）所说，它具有**一种统一的作用**。总经理与其说是一个行政管理者，倒不如说他实际上更多地是一个企业家，一种新型的企业家。

3. 战略研究必须完全是具有创造力的。如果一个公司要比它的竞争者在战略研究方面搞得更深远，并且通过对竞争者的接触超过其竞争者，则需要有**独创的思想**，并且要在销售方面比他们的对方做得更好。具有战略水平的创造力是不同于其开拓者的创造力的。这种创造力在范围上更具有普遍性，因而这种创造力将存在于有多方面才能的人手中。

在许多方面，未来的公司在业务上，与过去相比，将更加依赖于世界。它将不能控制当代政治、经济、社会和技术的主要趋势，它仅需要适应这些趋势就可以了。要这样做，不但必须学会综合这些趋势，而且也要学会把它们设计

成将来的模式。如果可能的话，要确定这些趋势最终会把形势导向何处。因为在大多数情况下，公司并没有选择的自由，只是想方设法在日益扩大的市场中超过那些潜力很大的和富有想象力的竞争者，因此这样的公司就愈来愈容易受到损害和打击。公司如何获得成功（事实上包括它是否能够生存），将不但取决于它如何正确地挫败那些趋势所构成的威胁，而且（这也许是更为重要的），还在于能否把这些趋势转化成为我所用。

本书目的之一就是使读者熟悉构成发达经济未来的一些主要趋势，从而说明为什么创造性对绝大多数工业部门的生存是必不可少的，并且建议如何应用这种知识以制订出创造性的战略。战略家的工作就是要知道“往哪里去”和“怎样到达那里”，并且在前进的征途中进行领导。显然，对战略的这种新的强调并不意味着良好的管理非得是强制的，而只意味着战略家要比一般经理站得高。打一个军事上的比方来说，一支军队的指挥官在战斗中的主要作用并不是监督战场或参谋机构的工作，而是对于他的军队部署制定战斗计划。这也就是公司领导层的作用之所在，我们由此可以看到战略家这个术语所表现出来的真正意义。

（一）公司战略意味着什么？

战略一般定义为：

制定作战计划的艺术。

指导军队进入决定性的或者战略性的位置并前进的艺术。

侦察军队主力应该驻扎的地方，以赢得战斗胜利的艺术。

术。

推而广之,我们可以说公司的战略由下面几个方面组成:

1. 确定公司的长期目标。

2. 选择达到目标的方法。例如,多样化的生产或者集中性的生产,购买一个公司或取得专利,在各种各样的分散工业中,拿到许可或者制定研究计划,对某一生产过程进行投资或者予以放弃,和别的公司合并或者达成合作的协议,扩大国际市场,等等。

3. 对每一个目标都要确定重点并决定所需的人力和财力的数量。

本书不象其他书那样,它将不涉及“战略”一词的第二个定义,这个词在英语中特别包括使用计策的艺术,其目的是,使竞争者们活动的方法正是战略家要他们所遵循的方法。在这里,这种研究被认为已经涉及到战术上的考虑了。

战略意味着对影响公司诸因素的各种各样看法。这些看法能够使观察者处于有利的地位,从而使其纵观事情的全貌。正如勒康姆特·德·诺玉(Lecomte de Nouy)曾经说过的那样:这是一种观察的规模问题。对于所涉及的问题,我们主要的事情并不是过于切题,而目的是确定战术决策所必须遵守的指导方向。这样做,对于具体的行动就能够提供一个梗概轮廓。这样就能够避免由于日益增加的、必需的权力分散造成的无政府主义,更重要的是,一方面在公司的生产分工中,要设法进行协同(Synergy),另一方面在其职能部门中(如财政、经销、生产、研究)也要这样做。

战略从性质上看,主要是关系到长期的考虑;它和公司的一般日常行政、组织或者管理工作迥然不同。它常常被

比做计划的准备。但是我认为，这两者并不能认为是指同一件事情。计划通常是使企业从当前所处地位进入将来的一种设想或筹划。用爱利希·詹茨（Erich Jantsch）的术语来说，它是一种“开拓”。与具体计划相反，战略目标则是一种“规范的”或“标准的”目标。就是说，确立遥远的目标基本上是根据外部世界对公司的影响。下一个阶段就是把公司当前的形势作为起始点，从而去确定如何达到这些目标。所以从性质上看，战略研究是更富有创造性的。有些情况属于例外，即制定3年～5年的计划（这种计划一般主要是确定定量的目标）可以看到实际上只涉及推断的方法，因此只涉及外推法的技术。在后面的章节中我们就可以看到，我们所讨论的广泛趋势基本上不涉及这种非创造性的研究。尽管如此，我们将可以看到，给任何战略下定义都需要分析公司当前的形势，特别是要晓得公司的长处和短处。

（二）战略和战术

在通贯全书的对战略的大多数强调中，我的目的不一定是尽量贬低战术的重要性。事实是，战术能够使战略决策实际上得以实施。战术也意味着有意义的、创造性的贡献，因此应该给它一定的自由度，但是这种自由只能在战略所确立的大轮廓之内。战略和战术主要在下述诸点上有所不同：

1. 制定决策的水平：战略是由最高管理层决定的，战术是由具体工作层决定的。

2. 战术决策的具体的和比较有限的特点是：在每一种情况下，战术决策都是负责选择最佳的、最现实的解决办法。

3. 战术决策所涉及的时间界限通常比战略要短。

一个好的战略最终会使战术家的工作更容易些，因为它不但告诉了他的工作所要达到的目标，而且也告诉了他为什么要选择这个目标。因为战术家不负责选择目标而只能把全副精力完全投入达到目标的工作上，这就能使他更好地成为一个“行动人”。然而必须记住，许多公司尽管不兴隆，但是由于有一个良好的战术家在掌舵却可以生存，况且，没有任何公司只依靠战略就可以立于不败之地。

二、战略决策的性质

下面的论述旨在进一步说明战略研究和公司政策决策一般确立的方法之间的区别。

(一) 客观性和超然性

对公司的政策决策有两种态度：积极的和消极的。首先，至今最普遍的是对已知事件的应付性态度，即消极的态度。这些事件可能是人们碰到的困难，或者是事件本身表现的机会，但是这两种意见可能经常有局限性。因此，消极态度只是对具体形势的一种适应。这种研究一般只能不太经常地引起所确立的过程的微小变化。从战术观点来看，它是有价值的，并且与战术观点是不可分的，但是，它永远不能完全保证公司彻底达到其目的，纵使这个公司是成功的。事实上，从长期的观点来看，还可能导致公司的崩溃，因为被强迫的管理在压力下做出主要的决策，就不能使它有时间进行适当的准备，而当觉察时，一般来说已经太迟了。

相反，积极的研究包括**观察**和**系统化**地研究公司经营所处的环境，并且特别强调这种环境的**变化**。观察的范围包括经济、技术、社会学以及政治因素等方面，而观察者要经常警戒着可能影响公司的危险或机会。这种研究意味着日常问题的一定程度的超然性，对一种先入之见的注意，以及对于所谓直觉天赋的一大团怀疑主义。这种直觉观察的天赋尽管其大部分可能是天才的成份，但它也经常是半瓶醋知识的一种形式。换句话说，这个阶段的目的就是要暂时漠视目标，并要坦白地了解尽可能多的事实，以便形成判断的基础，正如我们将要看到的一样。

有一点值得强调：**战略研究与预言毫无关系**。预言是不可能的。可能的是观察环境怎样进化，从而做出正确的结论以说明这种进化会把人们引向何处，并且一般说来，能够预见危机或者人们感到难以避免的变化。但是又一般说来，危机的详情和它到来的时间实际上都不能预先确定。例如，在一九七〇年，大家都知道国际金融系统需要仔细检查美元的贬值，并认为美国财政赤字日益增加，平衡将难以维持下去。但是没有人能够预言美元危机会以何种形式爆发，以及这个危机将在何时发生。同样，能源危机也是如此。这个危机早在一九五七年欧洲原子能联营（EVRATOM）建立之时，就已经公之于世了。

（二）灵活性和适应性

我们今天生活的世界的一个主要特点是它的可变性。这就是为什么我们必须准备反复地、周期地回顾我们的结论的原因，同时任何时候，在任何情况下，当新事物出现的时候，