

持续增长

——21世纪企业扩张战略

[英] 托尼·格伦迪 著 徐海良 译

持续增长

——21世纪企业扩张战略

[英] 托尼·格伦迪 著 徐海良 译

江苏人民出版社

《金融时报》工商管理译丛

Breakthrough Strategies
for Growth

持续增长

——21世纪企业扩张战略

[英] 托尼·格伦迪 著 徐海良 译

F270

264

持续增长

——21世纪企业扩张战略

[英] 托尼·格伦迪 著 徐海良 译

江苏人民出版社

《金融时报》工商管理译丛

Breakthrough Strategies for Growth

图书在版编目(CIP)数据

持续增长——21 世纪企业扩张战略/[英]托尼·格伦迪著;徐海良译. —南京:江苏人民出版社,2002.1

ISBN 7-214-03092-6

I. 持... II. ①托… ②徐… III. 企业经济—经济发展战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001) 第 081520 号

*Breakthrough Strategies for Growth:
Delivering Sustainable Corporate Expansion*

Copyright © 1995 by Tony Grundy

Chinese translation rights © 2001 by JSPPH

Published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记:

图字 10-2000-128 号

书 名 持续增长——21 世纪企业扩张战略
著 者 [英]托尼·格伦迪
译 者 徐海良
责任编辑 戴亦梁
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址 <http://www.jspph.com>
<http://www.book-wind.com>
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 丹阳教育印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 13.875 插页 2
字 数 320 千字
版 次 2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-03092-6/F·678
定 价 23.00 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

本书内容梗概及作者简介

本书作者旨在帮助读者突破企业停滞不前的状况,以及在企业力所能及的范围内实现最大化发展。他在本书中将战略、市场、财务和组织前所未有地联系在一起,突破了以往的管理学书籍和战略书籍只论述其中一种或几种的状况,从而达到了帮助企业实现战略发展突破和获取持续性价值的目的。

本书并不是一本枯燥的理论书,它在叙述理论的过程中提供了一系列的实践性工具,供读者对自己的企业进行自我诊断,并可以结合本书中列举的许多大公司的经典案例进行比较、分析、研究。总之,本书是一个帮助你的企业获得战略突破途径和实现持续性价值的“百宝箱”。

托尼·格伦迪 毕业于剑桥大学,获文科硕士学位。后获工商管理学硕士学位,理科硕士学位,哲学硕士和博士学位。英国特许会计师协会会员。

托尼·格伦迪曾为 BP、ICI 和 KPMG 公司工作,后创立了自己的私人咨询公司——剑桥发展公司。他同时也是英国 Cranfield 管理学校战略管理学高级讲师。

托尼·格伦迪著有六本关于战略管理方面的专著,包括《公司战略和财务决策》、《在行动中实施战略变化和战略学习》、《个性与政策——21 世纪企业战略行为》等。

托尼·格伦迪将技巧与战略过程的诸要素联系起来,从而展示了它们对当今创造股东价值的必要性的冲击力。这显然不只是另一本战略理论书,而是一本教你如何去做的非常具有实践性的指南。

——**西蒙·哈特** 罗尔斯·罗伊斯航空发动机
公司战略规划部主任

本书能促使管理人员产生对于战略发展的洞察力,它为战略决策的制定提供了一个绝妙的框架,即使是最有直觉的管理人员也能从中受益。

——**布赖恩·罗斯** Bass 酿造公司国际开发
部主任

序 言

本书论述的是极其重要的管理学问题。

关于发展事业的方法常常会有令人手足无措的选择,而种种选择又可能蕴含相当不同程度的成功或风险。管理人员经常只能在时间十分紧迫的情况下凭借有限的的数据作出选择。当然,不管是在决策阶段还是在实施阶段,他们都不希望这些关键性的选择铸成错误。

《持续增长——21 世纪企业扩张战略》一书将带领着你一步步解决发展中必然要触及的竞争和财务问题,并为你获取持续性价值助一臂之力。

关于战略管理和关键性的管理学科诸如市场、组织、财务等方面的书籍之多可谓浩如烟海。而若要找一本既能综述所有关键管理学科,又能融各种知识于一体,且具实际可操作性的书,恐怕绝无可能。

关键性的战略管理书籍旨在实现综合前景的目标,但是可以讲这些书在不能充分跟其他关键管理学科相通方面颇具典型性。它们要么侧重市场或组织方面,要么侧重财务方面(更少),却不能一箭双雕。同时,它们也不能很好地联系管理实际,帮助读者把理论知识转化为现实。虽然所有的好书均有案例研究,但都几乎没有使用“工具”及实际框架的现场演示。

本书非但全书图解迭出不穷,而且每一章后都附有自测一

览表。本书为战略发展的全部运作提供了一个总体框架。本书极为关注公司发展的动态过程,而不是仅着眼于相对的静态分析。书中的案例研究和练习均集中在获得发展突破战略上。

□ 哪些人应一读此书

本书主要瞄准下列群体:

- 为实现艰难的战略和财务目标而面临困难选择的总经理。
- 希望拓宽对整体发展事业的领悟的中层管理人员。
- 商业、市场、生产部门的负责人。
- 面临实施阶段的障碍、正在寻求真正突破途径的管理人员。
- 非财务部门的管理人员,他们希望更好地理解:在不损坏竞争优势的前提下,通过策略或以纯数字为基础思维,财务怎样能够并应该形成战略。
- 财务管理及分析人员,他们正在寻求企业发展机遇的战略驱动观点(而不是纯粹用财务分析的方法)。
- 颇具潜力的年轻一代管理人员,他们希望拓展对战略、财务、实施等方面的理解[他(她)好像穿上了 CEO 的鞋子——为体验真实感觉]。

本书也钟情于正在攻读管理学的莘莘学子。在帮助他们攻读 MBA 课程方面,本书更有价值:

- 支持核心课本[如《探索公司战略》,约翰逊(Johnson)和斯科尔斯(Scholes)著,1989 年],并特别谈了怎样使用此书。
- 为攻读公司战略、市场与财务分析及国际管理学的学生提供一种思维激励。
- 提供实例,这些例子可以作为考前的实质性复习。
- 通过实际工作案例帮助学生联系他们自己的业务来学习。

目 录

序 言	1
-----	---

第一部分 导言

第一章 发展战略——前进过程中的不毛之地	3
----------------------	---

我们需不需要一个过程·发展突破还是发展失败·发展的目标是什么·伦敦国际发展集团战略·何谓战略·存在哪些种类的战略·本书是怎样组织的·结论

第二章 探索突破发展机遇	25
--------------	----

什么是发展战略突破·什么叫“财务”和“竞争”优势·如何有效地开拓发展机遇·M&S 公司如何运作发展战略和选择·结论

第二部分 瞄准发展战略

第三章 掌握战略工具箱	67
-------------	----

简介·问题分析·产业分析(及案例)·战略定位和发展·总结和结论

第四章 发展战略和股东价值	119
---------------	-----

简介·财务和战略可以是朋友吗·战略性地运作价值·战略价值管理的工具·评价假设·定义业务案例——怎样支持

“突破”·解决特殊案例·结论

第五章 实现组织突破	165
简介·实施过程·分析组织突破的工具·开发组织战略·结论·发展突破战略一览表	

第三部分 动员突破

第六章 突破有机发展	205
简介·竞争对手分析·结论	

第七章 突破收购发展	235
简介·收购种类·运作价值收购·结论	

第八章 国际发展战略——BMW 和 Rover 公司案例	273
简介·变化着的汽车工业结构·BMW 的战略位置·Rover 的战略位置·BMW 的收购战略·战略的全面评估·案例的教训	

第九章 实现价值——战略成本管理	315
简介·何谓战略成本管理·存在什么不同的成本前景·战略成本管理过程·结论	

第十章 实现价值——评价行业变化	359
简介·对以前观点的简单回顾·为什么要评价行业变化·如何评价行业变化·结论	

第四部分 把想法付诸实施

第十一章 挑战突破	383
突破性行业计划·运作战略发展的项目·本书的主要教训· 综述	

附 录

I 诊断你自己的发展战略问题	413
II 发展方案	417
III 战略发展研讨会	428
IV 收购和价值	432

第一部分

导 言

- 第一章 发展战略——前进过程中的不毛之地
- 第二章 探索突破发展机遇

**“高级管理人员……现在突然
希望在处理战略性和相关的问题和
决策时展示‘整体观点’。”**

第一章

发展战略——前进过程中的不毛之地

本章要点：

- 运作竞争和财务优势。
- 开发(组织的)能力。
- 何谓“战略”？
- 战略选择。
- 深思熟虑的、紧急的和未实现的战略。

甚至到了 20 世纪 90 年代中期,许多中级管理人员也都这么认为:要谈发展战略,那是总经理和高级管理层最为关心的事情。但是随着我们进入 21 世纪,最初无所不包的战略已明显不再适合我们那些死气沉沉的组织、更加流动的文化和更快的竞争变革。

当面临 90 年代中后期的挑战时,一些甚至称得上是非常高级的管理人员发觉自己在更有效地运作持久发展战略面前“装备不良”。他们经常性地被一些商务学校、管理学书籍、专家学者、一批批“再生”的管理顾问所迷惑。

这些高级管理人员时常从市场、财务、IT(信息技术)登上了

功能梯子——谁知现在这些先生突然期待展示“整体观点”(holistic vision)来解决战略性的及其有关的问题和决策。(整体观点其实很简单——它是一种在不同时间段用多种不同角度同步看待一个企业机遇或问题的能力。)有些管理人员使用此法是自然而然的,但是这些人却是凤毛麟角。好多人都在追求掌握这种能力;而有些人却退避三舍,那么这本指南跟他们也许是无缘的。

为了改变那些未来高级管理人员的思维模式,我们得为他们提供更具组织性和实际操作性的教育,这些人对领导事业成功可谓雄心勃勃,他们对实际实现了价值的发展亦然。

这些管理人员有时候是管理学的学生,我们应在他们获取整体观点生涯的早期启发他们,而不是等到为时太晚。为了提高他们的战略发展意识,我们需要照例把他们推上“发号施令的位子”,但这不是仅仅靠抽象的知识和概念就能做到的。这里需要具体的东西,譬如说吧,假如你是 Apple、BMW、IBM、Rover、Tesco 或 Marks & Spencer 等公司的总经理,那你需要干些什么?明确的答案是没有的,但你能好好地通过提诸如此类的问题来寻求在战略发展中所面临的差别。

更有甚者,有些身处高位的管理人员对其所面临的一些大的和战略性的选择并非全然胸有成竹,例如,他们不知道怎样去协调战略和财务哪个优先的问题。再说,他们有了有效的实施计划了吗?因此,这本书也是为他们而写的。

一言以蔽之,本书是谈论如何获取发展突破战略的。本书也谈及价值的获取,因为发展本身会冲淡经济价值。本书是帮你寻求企业或行业发展的思维新方法的,因此“突破”是本书的精髓所在。本书也涉及战略实施,你会发现有来自 Marks & Spencer、Tesco、Hanson、ICI、Sketchley、BMW、Rover 及 Cellnet 等公

司的丰富案例材料供练习之用。

本书有很多精心表述的“工具”，当然有些在其他书籍中已有，但不少是实实在在全新的。真正重要的是：这些“工具”可以用于不同层次。首先，它们可以正式用于核心管理过程的一部分；其次，它们可以用于研讨会（同样正式的，不管此类研讨会是商务性质还是研究性质的，或者两者兼而有之）；再者，它们同样正式地用于个人分析关键问题；最后，它们可以由管理人员非正式地、直觉地供个人或集体中使用。

除上面谈的三种方法外，第四种用法即内部的及直觉性的用法，也许是使用频率最高的一种用法。当进展艰难或直觉模糊时，你就会需要正式使用此法，不管是个人或是在集体中使用。

在本章中，我们将探索发展战略运作过程的基本原理，这跟关键的管理学科有关，也跟攻读管理学的学生有关。

我们将通过伦敦国际集团的一个短小案例研究加以图解。接着我们来检查一下发展战略是如何通过与明茨伯格（Mintzberg）的基本战略类型相关的五种战略形式处理的。

■ 我们需不需要一个过程

过去的三十多年间，应运而生的现代管理技巧成了一种行业，而且其中许多被鼓吹到或沦为近于空洞的说教和时尚，或被零敲碎打地应用。大多数管理人员面临着比过去更手足无措的选择（常常在紧迫的情况下），而这种情况特别是发生在发展战略领域。

学习发展战略的学生的第一课也许是战略管理。经典战略管理著作(譬如约翰逊和斯科尔斯的著作,1989 年版)教导我们进行战略分析、选择和实施,但是这种战略过程的系统观点似乎常在不同于现实世界的世外桃源里训练着管理人员。事实上,如果拿真实的组织世界同“设计学校”那些鼓吹理性分析功效的战略管理理论家所虚构的有序世界相比的话,它与混沌倒更为相似。

组织内部会变得日益混乱、不确定和模棱两可,就像它们的外部环境一样。然而,当有了一套操作发展战略的工具以后,价值就会变多,而不是变少。若出现越来越多的选择,而供分辨的信息质量恶化时,你就需要花费更多的时间去领悟正在发生什么和如何去改善它。

这并不意味着需要把战略规划部门的编制扩大一倍(或就此更新总经理的脑袋),而是意味着需要开发一种运作发展战略的、深入于组织思想网络中去的灵活性方法,并依次需要共同语言和可行的“工具箱”。

虽然战略分析和实施工具是为运作发展战略而存在的,但它们常常散见于不同的一条条建议中。本书通过把主要观点拼凑在一起提出问题,但是除框架外,似乎有进一步的障碍需要提及。虽然这些工具早已存在于各地已有一段时间,但似乎难以正式使用,而仅是偶尔非正式地用而已,为什么会这样呢?

首先,管理人员在使用任何正式工具或方法时,似乎并不心情舒畅。是他们害怕在同事面前显得傻乎乎吗?或者是他们想在第一次使用这些工具时做到绝对正确,因而阻碍了实施?也许是两种原因交织一起,兼而有之。还有第三种原因就是:为什么发展战略经常性地是凭感情制定而几乎没有经过正式的设计——管理人员害怕“方法”即意味着严格的控制。财务控制或

好或坏,要看是怎么用的。如果它对得意的战略项目提供了严格的检查,那么这种财务控制也许是好的。如果它假设财务削减可行,如“一切均可降至财务手段而且可精确地达到目的”,那么这种财务控制就是可悲的。

最后要说的是:为什么分析和实施的工具难以得到使用,这里面有内部及政治的原因。这些工具比以前已有的东西提供了大得多的透明度。可见性经常性地威胁着游戏者,特别是当他们觉察到他们在有着“丰收战略”(一种寻求最少投资、最短期和中期现金流的战略)的事业区域将输得很惨的时候。

政治运作问题不能仅通过“战略工具箱”(或甚至战略方法)来解决,但其影响可通过更公开和更聪明的管理来减少。(第五章将直接讨论这些问题。)

■ 发展突破还是发展失败

没有用战略方式求得发展机遇的企业为他们的无能付出了巨大的代价。从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初许多企业的失败中,我们可以得知未经考验、未经挑战的判断——这种判断组成了企业的信条——经常导致企业失败。譬如在英国,我们目睹了众多企业的失败,例如 Maxwell 公司及 Polly Peck 公司,失败的原因都部分归结于个别企业强人的专断独行和未经论证的战略观点。(在美国,有时是整个产业——例如航空公司——均处于危机之中。)

问题是:甚至一些行事谨慎的公司也可能成为分散的、缺乏深谋远虑的思维模式或“团体意志”的牺牲品,特别是在不明智