

Corporate-Level STRATEGY

公司层面战略

多业务公司的管理与价值创造

[美] 迈克尔·古尔德 安德鲁·坎贝尔 马库斯·亚历山大 著
黄一义 谭晓青 冀书鹏 颜晓东 译

Michael Goold
Andrew campbell
Marcus Alexander

Corporate-Level STRATEGY

公司层面战略

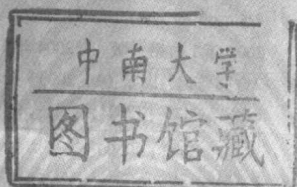
多业务公司的管理与价值创造

[美] 迈克尔·古尔德 安德鲁·坎贝尔 马库斯·亚历山大 著
黄一义 谭晓青 冀书鹏 颜晓东 译

Michael Goold

Andrew campbell

Marcus Alexander



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

公司层面战略:多业务公司的管理与价值创造/(美)迈克尔·古尔德、安德鲁·坎贝尔、马库斯·亚历山大著;黄一义等译;—北京:人民邮电出版社,2004.1

(战略与组织名著译丛)

ISBN 7-115-12021-8

I. 公… II. ①迈… ②黄… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 127138 号

Michael Goold, Andrew Campbell and Marcus Alexander

Corporate - Level Strategy

ISBN 0-471-04716-3

Copyright © 1994 by John Wiley & Sons, Ltd

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-6788

版权所有,侵权必究。

公司层面战略:多业务公司的管理与价值创造

◆ 著 迈克尔·古尔德 安德鲁·坎贝尔 马库斯·亚历山大
译 黄一义 谭晓青 冀书鹏 颜晓东
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 朱兆瑞

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号 A 座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64982639 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 670×970 1/16
印张: 27.75
字数: 440 千字 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-6788 号
ISBN 7-115-12021-8/F·508

定价: 49.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64983296

五年来,我一直在跟踪为本书写作而开展的研究工作,它对我关于多业务公司战略的思想影响甚大。

Guy Jillings 壳牌国际 战略规划部主任

大多数公司管理者都很期望他们的业务经理明确了解如何在其业务领域取得竞争优势,但他们自己对总公司一级如何为业务单位增加价值却不甚了解。其原因之一是他们缺乏合理的概念和工具来考察公司层面的战略。阿什里奇战略管理中心的古尔德等人以一种令人倾慕的方式填补了这一缺口。他们提出的母合优势概念,以及本书对这一概念的清晰阐释为解决公司总部的作用问题提供了简明而又亟需的思想基础——其作用在于为业务单位增加价值。

Philip Haspeslagh 欧洲管理学院 公司战略教授

公司如何为各业务单位增加价值是一个非常重要但鲜有论及的课题。《公司层面战略》一书对取得这种成功的困难进行了清楚的说明,并指出了这一领域的种种错误观念。本书的分析和案例所提供的详尽讨论不仅可以使经理和企业分析师们懂得如何开发这些技能,而且知道公司应当如何选择其所从事的业务。

Charles A. Peters 爱默生电气公司 开发与技术部副总裁

一本绝对一流的著作。每一个在公司总部任职的经理都有必要认真研读。它是一个强有力的兵器库……它清楚地说明了我们应当怎样看待母公司的作用,并了解其怎样对业务单位发挥最好的影响。

Robin Buchanan 贝恩咨询公司 管理合伙人

既然本书如此频繁地谈到“母合”的概念,因此似乎应当把它献给我们的子女:

Rupert, Toby, and Edward Goold
Alastair, Lucy, Duncan, and Flora Campbell
Victoria, Gaius, and Torsten Alexander

中文版序言(译文)

自1994年《公司层面战略》一书出版以来已经过去了将近十年。现在是对该书出版以来的公司战略及其思想进行一番总结的时候了。

我们在本书提出的母合优势的基本原理经受了时间的考验,至今仍屹立不倒;而且在我们看来,它仍然是有效的公司战略的关键所在。把任何一组业务单位聚集在一家公司旗下,其依据必然是该母公司可以为之增添价值,而且能够比任何其他可能的所有者增添更多的价值——就是说,能够取得母合优势。

在1994年,许多公司对这种公司战略方法感到难以接受。他们以这样的问题开始其思考:“我们的业务单位可以为我们做什么?”,而不是倒过来问“我们能为业务单位做什么?”然而,资本市场的压力已使这些公司无法回避母合优势的问题了。如果投资者不相信现存的业务组合拥有足够的经济合理性,他们就会采取行动。分拆、分解和剥离如今已司空见惯;从更为多元化的公司或多角化集团这种不能增添价值的形态转向更为专业化、一体化的经营,已是大势所趋。其结果是,不考虑母公司价值创造的企业如今已大为减少了。

但更为一体化的专业经营公司也面临着其他一些母公司管理方面的挑战。由于“母公司”与“业务单位”之间的分野不那么清晰及业务单位之间的更多相互依赖,母公司对业务单位的管理通常会采取更为亲力亲为的方式;此外,还会产生协调方面的困难,以及在采用简明的责任标准方面的困难,这些问题也应引起注意。但是,要想使这些复杂的、较多相互依赖的公司表现良好,母公司仍需发挥关键性的作用。关于这些问题,我们在2002年出版的一部著作:《设计有效的组织》中有更详尽的论述。

自 1994 年以来,我们还广泛参与了印度、土耳其和沙特阿拉伯等发展中国家多业务公司的咨询工作。在这些国家,母合优势的源泉经常与内在的“基础设施”(包括公司信誉、财务和人力资源的可获得性、以及政府关系等问题)有关。这些为母公司增添价值的源泉在发达国家则远没有那么重要,因为大多数大型公司在这些方面具有同样的能力,而且在人力和财务资源方面拥有充分发育的第三方市场。但在发展中国家,这些条件并不存在。所以,一些领导性公司确实可以在这种基础设施领域为其下属业务单位创造优势。考虑到这种优势具有相当的普遍性,发展中国家的公司通常会比发达国家的大公司更为多元化。但即使在这些国家,也有证据表明,其趋势仍然是从高度多元化的经营转向对业务更具针对性的母合优势获得方式。

随着中国经济的快速增长,中国公司对其母合优势的来源进行一番彻底的反思可能会有特殊的价值。它们是怎样为其业务增加价值的?传统的价值创造源泉是否已不那么重要?新的价值源泉是否要求拥有新的技能和专长?它对公司未来业务组合的意义何在?《公司层面战略》一书对所有那些正为这些基本问题苦苦思索的读者都会有所裨益。

迈克尔·古尔德
安德鲁·坎贝尔
马库斯·亚历山大

2003 年 11 月

Introduction to Chinese Edition of Corporate-Level Strategy

It is now nearly ten years since the publication of the original edition of *Corporate-Level Strategy* in 1994 . So it is timely to review developments that have taken place since then, both in corporate strategies and in corporate strategy thinking.

The underlying principles of parenting advantage that we expounded in *Corporate-Level Strategy* have stood the test of time well, and remain, in our view, the key to a valid corporate strategy. The justification for bringing together any group of business units must be that the parent of the businesses can add value to them, and the objective must be to add more value than other possible owners that is, to achieve parenting advantage.

In 1994, many companies were not comfortable with this approach to corporate strategy. They began by asking "What can our business units do for us?", not "What can we do for our business units?" However, pressure from capital markets has now made it much harder for companies to avoid the parenting advantage question. If investors are not convinced that there is an economic logic that justifies the existence of a group, they will act. Demergers, break-ups and spin-offs have become far more common; the trend is towards more focussed, more integrated companies, and away from more diversified companies or conglomerates, which add little value. As a result, there are now many fewer companies who do not think about the added-value of the parent.

But more integrated focussed companies face somewhat different parenting challenges. With a less clear separation between "the parent" and "the businesses" and with more interdependence between the businesses, the parent typically plays a more hands-on role. It also needs to give more attention to difficult coordination issues and to accept that simple accountability measures will be harder. But the role of the parent remains crucial in making these more complex, interdependent companies perform well. These are themes that we have explored much

more fully in our book, “*Designing Effective Organisations*”, published by John Wiley and Sons in 2002.

Since 1994 we have also worked more extensively with multibusiness groups in developing countries, such as India, Turkey and Saudi Arabia. The sources of parenting advantage in these countries often relate to underlying “infrastructure” issues, such as corporate reputation, access to human and financial resources, and government relationships. These sources of parenting added-value are seldom of much importance in developed economies, since most large corporates are equally competent in these areas and since there are well developed third party markets for human and financial resources. But in developing countries this is not the case. So the few leading corporates can bring real advantages to their subsidiaries in infrastructure issues. Given the rather general nature of these advantages, large companies in developing countries tend to have more diversified portfolios than in the developed world. However, there is some evidence that the trend is away from high diversity and towards more business-specific sources of parenting advantage even in these countries.

With the rapid rate of development of the Chinese economy, it may therefore now be particularly valuable for Chinese companies to think through their sources of parenting advantage. How do they add value to the businesses they own? Are traditional sources of value becoming less important? Are new sources of value calling for new skills and competences? And what are the implications for corporate portfolios in future? *Corporate-Level Strategy* should be very helpful for any companies wrestling with these fundamental questions.

Michael Goold
Andrew Campbell
Marcus Alexander

November, 2003

导 读

几乎没有哪个读者会坐下来一页不落地阅读商学著作。为此,我们尽力使本书的各章能够自成体系,当然这就难免有重复之嫌。读者可以用不同方式来使用本书。

第一编介绍了母合优势的概念,简要介绍了我们关于公司战略分析和开发的框架。然后,对母合优势概念涉及的一些基本问题予以解答,并给出了这一概念与其他公司战略分析方法之间的联系。

第二编探讨母公司创造价值与深化母合优势的方法。主要观点和结论见第5章。第5章介绍了母合优势的概念,第11章进行了总结;第6~10章则详细讨论了各种不同类型的价值创造,以及我们曾研究过的主要企业。

第三编给出了围绕母合优势开发公司战略的实践指南。这部分内容是根据第一编和第二编所提供的框架形成的。第12章是关于该方法的概述,第13~15章是案例和专题指南。最后,第16章讨论了如何把本书的原理运用于实践活动的若干问题。

附录针对若干专题进行了详细探讨,为那些对此感兴趣的读者提供了更充分的分析。

读者如果只想快速地了解本书的要点,可以先行阅读第1、2、4、5、11和12章,然后再根据自己对某些论题或企业的兴趣阅读其余各章。如果您是一位咨询师或公司发展部的经理,并且亟需对企业的公司层面战略加以审查和改进,也许会对第三编特别感兴趣。另外,那些想要对我们的立论基础详加推敲的读者,会在第二编看到众多的研究成果,并在第3、4章和附录中发现对专门的概念性议题的详细讨论。

目 录

中文版序言(译文)	1
中文版序言(英文)	3
导读	5

第一编 公司战略与母合优势

第1章 公司战略:问题的提出	3
公司战略的主要问题;母公司的作用;为什么母合优势对公司战略意义重大。	
第2章 母合优势:概念框架	11
本书主要结论的总结;母公司如何及为何会创造或毁损价值;实现母合优势的公司战略;分析公司战略的框架。	
第3章 关于母合优势的若干问题	36
围绕母合优势概念的提出和回答所产生的观点和争议。	
第4章 公司战略:背景	48
公司战略领域的理论和实践发展综述;为什么各种观点会从流行走向衰落;母合优势对公司战略史的启示及其与以往公司战略方法的对比。	

第二编 成功的公司战略

第5章 母公司如何创造价值	75
价值创造的四种类型;价值创造条件概述:绩效改善的机	

会,与机遇相契合的母合的特征,以及价值毁损的避免;
关于母合优势条件的综述。

第6章 业务影响 87

母公司如何通过对作为独立实体的业务单位发挥影响来创造或毁损价值;通过业务影响获得公司战略成功的案例:包括 Dover(人事任命),BTR(预算和控制),爱默生(战略审查)及 RTZ(资本支出决策);实现价值创造的条件。

第7章 联接影响 132

母公司如何通过对业务单位之间的关系、协作和联接发挥影响来创造或毁损价值;通过联接影响获得公司战略成功的公司案例:BTR,第一银行,联合利华,ABB 和佳能;实现价值创造的条件。

第8章 职能与服务影响 177

母公司如何通过发挥职能与服务影响来创造或毁损价值;通过公司的职能与服务影响获得战略成功的公司案例:Cooper,3M 和壳牌;实现价值创造的条件。

第9章 公司发展 208

母公司如何通过各种公司发展活动(包括业务单位的合并和分立、新业务的开发、廉价的公司收购及业务组合与母公司管理方式的匹配)来创造或毁损价值;通过公司发展活动成功实现价值创造的案例:德州仪器和汉森公司。

第10章 公司战略的演变 234

公司战略的演变方式包括:战略的改进,向核心领域的拓展和激进的战略变革;成功修正和变革公司战略的案例:通用电气、佳能和大都会;学习的挑战。

第 11 章 成功的公司战略 255

实现母合优势的公司战略——结论及其含义:价值创造洞见、独特的母合特征和核心区业务。

第三编 开发公司层面的战略

第 12 章 开发公司层面的战略:概述 277

经理人员应该如何考察公司战略思想的四个输入变量,各种选择的生成,新公司战略的选定;分析领域与综合方法。

第 13 章 开发公司层面的战略:一个案例 304

一家建筑公司开发新战略的例子,公司层面的战略开发框架与步骤;分析四个输入变量,各种选择的建立,新公司战略的选定,为企业创建新的母合优势陈述。

第 14 章 业务组合的决策 325

有关业务组合的决策,哪些业务需慎重对待,哪些业务可以卖掉;母公司所面临的业务组合问题。

第 15 章 关于母公司的决策 338

改变母公司行为的困难;成功变革的案例;协调母公司的作用与公司战略之间关系的指导原则;母公司如何开展学习。

第 16 章 母合优势的实施 362

母合优势的原理;经理人员如何赢得高层管理班子对这一概念的支持;在实践中采纳母合优势概念的好处。

附 录

A 定义各项业务	371
如何定义战略上可行的业务;战略性的业务机会。	
B 母公司的定义和结构	381
关于母公司构成的定义;不同类型母公司结构的描述和比较; 用以评价母公司结构是否得当的若干提示。	
C 母合风格	393
三种最基本的母合风格——战略规划型、战略控制型、财务控制型;这三种风格如何增加价值,适合或不适合哪种业务;缓解各种风格内部的紧张关系;相关企业的例证。	
D 联 盟	410
各种联盟类型的识别及其背后的逻辑;母公司在建立联盟中的作用;关于联盟的若干专门考察。	
主题索引	422
译后记	426

第一编

公司战略与母合优势

-
- 第 1 章 公司战略：问题的提出
 - 第 2 章 母合优势：概念框架
 - 第 3 章 关于母合优势的若干问题
 - 第 4 章 公司战略：背景
-

第 1 章

公司战略：问题的提出

人们已经开始怀疑多业务公司的合理性。“价值缺口”（value gaps），即上市公司总的市场价值与其各项业务价值总和之间的缺口，是广泛存在的。一旦摆脱了公司的影响，管理层收购往往会大行其道。各业务单位的经理们通常倾向于贬低公司总部的贡献。大多看上去前景辉煌的并购最终却以不光彩的剥离而收场。从对这些问题的研究（也是本书的内容）可以看出，虽然确实有一些多业务公司的公司战略创造了巨大的价值，但大多数多业务公司却未能如愿，它们的价值减少了。这一令人不安的结论适用于不同国家、不同文化背景、不同规模和复杂程度的多业务公司，它使人们怀疑多业务公司还能否在世界经济中继续发挥领导作用。

近来在公司控制市场与公司治理方面的进展使人们更加关注多业务公司所创造的价值。过去，没有什么有效的方法对那些破坏公司价值的经理层施加压力。但是，在 20 世纪 80～90 年代，敌意收购、管理层收购（MBO）、杠杆收购和公司破产，这些举措改变了多业务公司的性质、作用和目标，表明公司业绩的改善尚有巨大的潜力。投资人和公司董事会对这一潜力日益增长的认识引发了一系列公司领导权的更迭，例如 IBM、通用汽车、柯达、锐步、英国航空航天公司、美国运通等著名公司的战略调整和管理层的大换班就是这种风气变化的明证。

这些著名公司的权力更迭表明人们对多业务公司战略合理性的普遍质疑。综观全球，多业务公司在决定进入何种行业及如何影响和构造这些行业时正在遭受越来越大的压力。

在美国和英国，多业务公司受到前所未有的攻讦。多年以来，规模和业务的多元化似乎足以确保公司免遭被猎食；可是突然间事情似乎颠倒了过来：过去的业务多元化现在反倒被猎食者和收购专家看做是机会。1979