

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长战略/斯托尔克 (Stalk, G.) 等著; 赵锡军等译.

北京: 中国人民大学出版社, 1999, 11

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Strategies for Growth

ISBN 7-300-03318-0/F·986

I. 企…

II. ①斯…②赵…

III. 企业管理-文集

IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 67461 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

企业成长战略

小乔治·斯托尔克 等著

赵锡军 等译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.5 插页 3

1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

字数: 132 000 印数: 1-10 000

定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

Harvard Business Review on Strategies for Growth

Copyright © 1994, 1995, 1996, 1997, 1998

by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 1999

by China People's University Press

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR秉承了哈佛商学院的一贯风

格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性地特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会和管理管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和 E-mail 批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

译者序

搞企业管理的人都知道，要管理好一个企业并不是一件容易的事情。来自市场的压力、员工的压力、成本的压力、利润的压力、资金的压力、产品开发的压力，以及股东的压力交织在一起，形成了一个无形的旋涡，有多少企业家在这一旋涡里飘忽沉浮，有多少企业因企业家的一个错误决策而烟消云散，又有多少企业因企业家的智慧而逃过一个又一个劫难，成为企业界的常青树？

那么，企业所面临的问题果真是市场问题吗？是员工的问题吗？是成本、利润、资金的问题吗？是产品开发问题吗？是来自股东的压力问题吗？回答是：“是，但又不完全是”。从更深层次看，企业面临的问题是生存与发展的问題。为什么有的企业历经磨难能够保持几百年长盛不衰，而一般企业的寿命则不超过 20 年？为什么有的企业能够在竞争中脱颖而出，从默默无闻变成举世瞩目的领头羊，而有的企业则由以往的排头兵变为治不好的老大难？关键在于企业在其发展的过程中所选择的成长战略。合理的成长战略不仅能够使普通企业获得超常规的发展，而且可以使问题企业起死回生；不合理的成长战略则很可能使健康企业走向衰败，使普通企业

陷入泥潭。

哈佛商学院出版社编辑出版的这本《企业成长战略》，通过摆事实、讲道理的方法，向读者讲述了一个又一个企业成功和失败的成长战略选择故事，同时对隐藏在这些故事后面的道理进行了详细的评判，读来令人回味，给人启迪。

第一个是关于克莱斯勒公司、康塔迪纳公司、卡马克斯公司和查尔斯·施瓦布公司通过打破惯例获得超常规增长的故事。惯例是指顾客经常面对而又不得不与之达成的妥协。与抉择不同，它是顾客在所提供的不同产品和服务间进行的合法选择；而惯例则是强加的。例如，在选择一家饭店时，一名顾客可以在经济型饭店和豪华型饭店之间进行抉择，但是整个饭店业的行规却不允许顾客在未办理登记前提前入住。抉择是显而易见的，而绝大多数惯例则是无形的。惯例意味着要么按照行业的行规办事，要么就放弃。通常，顾客一般都假定行业是正确的，他们将惯例看成行业的运作方式来接受。这就是为什么传统的市场研究极少揭示存在打破惯例的机会的原因。

惯例通常都隐藏在各行各业之中，越是成熟行业，各种各样的惯例也就越多。通过寻找顾客被迫从事的补偿性行为、反常的经营业绩，以及在行业价值链中寻找非规模经济，便可以发现惯例。打破惯例应是一项有效的组织原则。如果管理者想顾客所想，那么，他们就能找到这种惯例并通过合适的运作使公司获得更快的增长，利润得到更快的提高。

第二个讲述的是法国旅店经营者阿高公司和美国亚

特兰大航空公司的故事。阿高公司抛弃了人们心目中传统的旅店的等级观念，代之以为绝大多数顾客提供所需要的东西：以低廉的价格获得良好的晚间休息。亚特兰大航空公司则向行业常规提出了挑战，取消了特等舱旅客服务项目，把所节省的资金投入到商务舱顾客的服务之中。这些公司没有为赢得竞争而刻意建立优势，但是它们最终却取得了最大的竞争优势，从而获得了高速增长。

为什么一些公司能够保持效益和利润的高速增长，而别的公司却不行呢？关键在于两者各自对于成长战略的设想不同。失败者所依照的是传统逻辑，而高速增长公司的经理们依循的是价值创新的逻辑。

传统的战略逻辑和价值创新的区别在于战略的基本方向。许多公司认为企业的条件是先天的，价值创新者却不这么认为。许多公司认可其对手建立起有关战略思想的参数，价值创新者却不把他们的对手作为基准点。价值创新者不是去关注顾客之间的区别，而是更注重寻求顾客的共同点；不是通过现有的资产和资源寻求机会，而是不断地问自己，如果我们重新开始该怎么做？

第三个讲述的是 Thermo 电子公司、萨拉－李公司和克莱登公司的故事。这 3 家公司通过非协力性收购飞速成长，获得了每年 18%～35% 的持续回报。有许多公司发现自己现金充裕，无处使用。但是，当公司总裁们想方设法地要花掉这笔现金时，却发现没有什么途径可以选择。他们听到的是一个相同的带有限制的忠告：如果你的行业潜在收益很低的话，就不要进行再投资。不要分红，因为红利被双重征税。不要偿债，因为你会

牺牲优惠税收的资金来源。不要回购股票，因为你会使公司缩水。如果你确实想进行收购，那就进行小规模的可能带来协力的收购。

然而，这种老生常谈却排除了一项重要的选择——非协力性收购。一项由麦肯锡公司的咨询顾问所做的新研究表明，公司可以进行非协力性收购并且获利。但进行这些非协力性收购工作并不容易。管理人员在进行非协力性收购之前，必须回答一系列难以回答的问题，如管理层是否已经准备好从根本上改变新收购公司的业务？收购后是否要把新的管理人员也带到公司来？新公司的管理人员应该得到怎样的奖偿？能否在允许高级经理自己进行经营决策的同时，每天和他们进行一次对话？能否在两年内完成所有必要的调整？等等。

第四个是关于公司是否要进行业务多元化的问题。有成功的故事，如通用电气公司、迪斯尼公司和 3M 公司等；也有失败的例子，如桂格麦片公司和斯耐波公司。

为什么业务多元化是一种不可预测的、高风险的游戏呢？首先，公司常常是在一种无法深思熟虑的环境中作出决定，例如，一家有吸引力的公司要进行交易，其竞争对手想要买下它；或者是董事会急于要扩大范围进入新的市场。此时，高级经理们必须在很短时间内对堆积如山的资料进行深入分析。同时，使事情更为复杂的是，业务多元化作为企业的发展战略常常是一种时髦的提法。

由于这些原因，经理们在决策是否要进行业务多元化时，往往很少用传统的智慧指导自己的行动，没有仔

细考虑这种举措是会使股东的股票大大增值还是严重受损。客观的做法是，业务多元化不应该是一种赌博。如果经理们在进行业务多元化决策时能够考虑6方面的问题，那么就可以减少业务多元化的风险性。但是回答这些问题并不是让经理们作出简单的肯定或者否定的决策，而是帮助他们权衡风险和机遇，估价成功的可能性。从而可以将一个复杂的、受到各种压力的决策变成一项结构合理、更具理性的决策。

第五个是关于瑞典斯托拉公司和日本住友公司的故事。斯托拉公司有700多年历史，住友公司则有400年的历史，而一个普通公司的寿命不超过20年。到1983年，1970年《财富》杂志排名前500家大公司中有1/3已经消失、易位或分裂，或被其他公司所吞并。公司之间为什么会在寿命上存在如此之大的差距呢？许多公司之所以过早地夭折，是因为它们的政策和活动过分地基于经济学的观点和语言。它们的管理人员致力于制造产品和服务，而忘记了自己所属的企业是一个商业组织，而任何组织都是由人组成的共同体；相反，长寿公司的管理者们视自己为一个长期生存的组织的一员，其权力反映了他们对组织在一个不可预测的世界里长期生存下去所要承担的责任。他们就像一个细心的园丁，在刺激植物增长和更新的同时，又不至于危及他们所照料的植物的生命。他们对利润的评价同大多数人对氧气的评价一样：是生命的必需品，但不是生命的目标。如果进行资产重组是实现企业发展的必由之路，他们就会毫不犹豫地進行资产重组。同时他们还不断地开拓新思路，发掘新观点。他们还致力于雇员能力的发展，为雇

员创造相互学习的机会。这样的商业组织是一个相互学习、相互适应和共同发展的有机体。

第六个是关于美国通用电气资本管理公司的故事。该公司在过去的 5 年中完成了 100 次收购，并在这一过程中形成了一种正式的模型，使新收购的企业能够顺利地融入到母公司里来。而许多公司将购并看作是以英雄般的努力进行的一次性行动——这种产生焦虑的经历通常带来的是失业、职责的重新分配、职业失去方向以及权力的消失。其结果是，大多数的管理人员都在想着如何结束购并，而不是如何将它做得更好。因此，尽管美国购并的数目在增加，但购并后的公司的业绩要普遍低于行业平均业绩。在一个成功的购并过程中，管理人员应该把购并看作是一个可以持续管理的过程，而不是一个单独的事件。公司购并的成功运作必须解决 4 个课题：（1）在交易签署前就要开始合并工作。（2）任命负责合并过程管理的全职人员。（3）尽快实施任何必要的重组工作。（4）不仅要合并公司业务，还要合并企业文化。这些措施并不会消除合并者面临的所有不愉快，但是它们可以使购并过程更具透明度，并且更容易预测。

第七个是关于服务的故事。几乎所有的管理人员都意识到，在今天，想要赢得一个又一个市场，关键是在保持低成本和低价的同时提供顾客需要的东西。但大多数制造商仅仅关注产品本身，而在很大程度上忽视了另一方面，它使一个公司的产品与众不同，并且对成本和利润产生很大影响，这就是服务。

很多供应商所做的仅仅是为自己的产品加上一种又一种的服务，而不是根据顾客的个别需要量体裁衣地为

其提供服务组合。结果，供应商通常为顾客提供超出他们想要的服务，而这些服务的价格既不反映它们对顾客而言的价值，也不反映提供它们的成本。很多公司并不知晓具有相似需求的顾客真正想要的是哪种服务，它们也不清楚哪种服务能作为可选择服务来提供。大多数公司甚至不知道服务的成本。而且有许多公司通过让经销商以提供额外服务的方式来完成交易，尽管那些额外服务会削弱盈利能力。

不过有一些公司正在意识到它们能够降低提供服务的成本，并且能更有效地满足顾客的需要，赢得更多的业务来提高利润。这些公司已开发出一种提供灵活服务的模式，这一模式将有助于企业发现降低用来增加核心产品销售量的服务的数量和成本的方法，提高这些服务的平均定价，为顾客提供更大的价值。

最后一个故事是关于信息的价值。目前，每个企业都在两个世界中竞争：管理人员可以看到、触及到的由资源构成的物质世界，以及由信息组成的虚拟世界。管理人员必须了解自己的公司是如何在两个领域（物理的市场场所和虚拟的市场空间）创造价值的。但是做到这一步骤在两个世界中并不一样。懂得如何管理两者的人才能以最有效率的方式创造和发掘出价值。

与在物质世界中创造价值有关的步骤通常是指价值链中的环节。价值链是一种模型，它描述了一系列将公司的供应方和需求方连接起来的价值添加行为。通过分析一条价值链的各个环节，管理人员能够重新设计他们的内外部程序以提高效率和效能。然而，普通的价值链模型仅仅把信息作为价值增值过程的辅助部分而非价值

自身的来源之一。

为了利用信息创造价值，管理者必须关注市场空间。对信息世界来说，公司用于将原始信息变成新市场空间的服务及产品的价值增值过程是十分重要的。价值增值的步骤是虚拟的，因为它们是通过和利用信息来完成的。在一条虚拟价值链的任何环节上创造价值，涉及5项活动：采集信息；组织信息；挑选信息；合成信息和分配信息。正如有人将原材料提炼以后变成有用的东西一样，作为今天的管理者，他们做的正是收集未加工的信息并通过这5个步骤来实现价值增值。

通过8个有理有据的故事，《哈佛商业评论》的管理大师们将各种不同的企业成长战略成功地展现在读者的面前，体现了哈佛商学院的一贯做法——不是进行空洞的说教，而是对事实进行精炼。做法既出乎人们的意料，而道理又在情理之中。既适合于外国的企业家，也适合于中国的企业家。

西方商业社会历经数百年，有关管理理论和管理实践经验的论述多如牛毛。哈佛商学院作为管理学界著名的学府，出版了大量的管理学经典之作。本书是其历年出版的《哈佛商业评论》中有关企业成长战略论文的精选，代表了《哈佛商业评论》的管理大师们关于企业成长战略方面的基本观点，具有很高的学术水准和特有的文笔风格。我们尽自己的能力完成了本书的翻译，但由于水平所限，翻译中不足之处在所难免，望管理界各位同仁不吝指正。

本书的翻译工作由赵锡军、张静、王春飞、张菁、杨燕枫5位同志共同完成。应惟伟同志参加了有关资料

的翻译整理工作。在本书的翻译出版过程中，中国人民大学出版社的闻洁同志始终对翻译过程和质量予以高度的关心和重视，武京闽同志以一个责任编辑的高度责任感审阅了全稿，为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此向她们表示衷心的感谢。

赵锡军

1999年10月

目录

1. 打破惯例：寻求增长契机	1
小乔治·斯托尔克、大卫·K·毕高特、本杰明·伯内特	
2. 价值创新：高速增长的战略理念	25
W·詹金、雷尼·莫博涅	
3. 通过兼并的增长：一个全新的视角	53
帕特里夏·L·安斯林格、托马斯·E·科普兰	
4. 是否多元化？	75
康斯坦丁诺斯·C·马吉士	
5. 有生命力的公司	94
爱瑞·德·葛斯	
6. 把交易做实：GE 资本服务公司是 如何完成购并的	111
罗纳德·N·阿什克那斯、劳伦斯·J·德莫纳葛、苏珊娜·C·弗朗西斯	

7. 捕获附加服务的价值	141
詹姆斯·C·安德森、詹姆斯·A·纳如斯	
8. 开发虚拟价值链	164
杰弗里·F·雷鲍特、约翰·J·斯维奥克拉	