

战略大逆转

突破发展困境的行动指南

Ruthless Execution

- ◎发展停滞、利润降低、资产缩水、裁员、市场逆转
- ◎任何企业都会经历巅峰低谷，全球500强也不例外
- ◎中国企业似乎很难忍受这样的周期，往往在巅峰过后就轰然倒下
- ◎通用电气、IBM、思科们的再度辉煌，带给我们的不仅仅是二次创业那么简单

李元明◎译

「美」阿莫·哈特曼◎著

全球500强的百年成长之道

当前中国许多优秀企业面临的困境正是战略的困境。在充满诸多不确定因素的产业环境下，中国企业应通过战略管理来保持生存与发展，在全球化扩张中实现持续平滑的增长。

——杰克·韦尔奇，2004年6月，中国



战略大逆转

突破发展困境的行动指南

世界30强的百年成长之道

「美」阿莫·哈特曼◎著

李元明◎译

Ruthless
Execution

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

战略大逆转：突破发展困境的行动指南/（美）哈特曼著；李元明译。
—北京：京华出版社，2004
ISBN 7-80600-932-9

I. 战… II. ①哈… ②李… III. 企业管理—经济发展战略—案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061648 号

Simplified Chinese Copyright © 2004 by Jinghua Publishing House and Pearson Education North Asia Limited.

Ruthless execution; what business leaders do when their companies hit the wall/by Amir Hartman.
ISBN 0-13-101884-1

Copyright © 2004 by Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权京华出版社合作出版，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。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

战略大逆转：突破发展困境的行动指南

作 者 阿莫·哈特曼（美）

翻 译 李元明

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社（北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011）

(010) 64258473 64255036 64243832 （发行部）

(010) 64258472 （编辑部）

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂

开 本 730mm×960mm 1/16

字 数 210 千字

印 张 14.25

版 次 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

出版日期 2004 年 8 月

书 号 ISBN 7-80600-932-9/F·52

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

赞 誉

“根据我在过去公司的经验，《战略大逆转——突破发展困境的行动指南》是一本非常及时的著作。阿莫·哈特曼（Amir Hartman）为企业的领导者提供了一系列简明扼要、推理缜密的指导原则，以帮助他们的企业摆脱业绩低迷的困境，为获得经济的复苏而做好准备。”

——詹姆斯·I·卡什（James I. Cash）博士
哈佛商学院工商管理教授

“哈特曼提出的精辟原则不愧为企业摆脱困境的精髓。本书提出的指导原则值得企业领导者遵循。”

——拉斯·麦克米金（Russ MC Meekin）
Mikohn 公司首席执行官

“掷地有声，如雷贯耳！哈特曼有效地展示了在困难时期行之有效的实践经验，我本人认为这些实践经验是企业领导者必不可少的。”

——维杰伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）
国际商学院教授
达特茅斯大学图克商学院全球领导力中心总监

“我有幸领导过一个面临困境的公司，并且对哈特曼在这本书中详细描述的领导方面的挑战有着亲身的体验。他举例真实、观点鲜明、结论准确。本书就严格执行所提出的指导原则和令人信服的论点都是行之有效的。”

——布鲁斯·纳尔逊（Bruce Nelson）

办公百货董事会主席兼首席执行官

“哈特曼又出书了。《战略大逆转——突破发展困境的行动指南》易于阅读、易于理解，是所有严肃认真的高级管理者必读之物。”

——拉里·基特伯格 (Larry Kittelbeher)

霍尼韦尔国际公司的高级行政副总裁和首席信息官

“这是一本注重实际的好书。《战略大逆转——突破发展困境的行动指南》为企业的领导者提供了一些很有见地的、中肯的原则，以助其摆脱业绩停滞不前的困境。”

——杰弗·斯坦因 (Jeff Stein)

毕马威国际会计公司董事会副主席兼首席运营官

“本书内容清晰、论述有力。聪明的企业领导者应该致力于处理重要的事情，并提高人们的责任心。哈特曼向我们介绍了做到这一切的方法。”

——弗农·奥尔特曼 (Vernon Altman)

贝恩公司首席执行官

“在当今困难的商业环境下，正在出现一种新的领导力模式——要求当今的领导者必须采取措施，面对现实，立即行动，不折不扣地实施。当今的领导者必须积极主动，雄心勃勃，突出重点，并且自身要做到认真负责。我为哈特曼的书喝彩，因为它成功地解决了这个问题。《战略大逆转——突破发展困境的行动指南》是所有行业的领导者必读之物。”

——史蒂夫·劳兰格尔 (Steve Loranger)

德事龙高级副总裁兼首席运营官

“这是一本富有震撼力的书。你对哈特曼的书会爱不释手，因为它将引导你去思考企业的定位，以及为了使企业重新充满活力所需要采取

的变革举措。”

——史蒂夫·鲁克佐 (Steven Luczo)

希捷科技董事会主席兼首席运营官

“等待不是战略。在这本充满力量和实践的书中，根据他与之并肩工作的企业领导者共同积累的经验，哈特曼提出了具体的计划，以便从计划走向‘严格执行’。他为实际的管理工作做出了巨大的贡献，即提出了思考问题的框架、清单和循序渐进的方法。这是我们所有的人在当今动荡的市场中把握方向所必读之书。”

——拉尔夫·A·奥利瓦 (Ralph A. Oliva)

宾夕法尼亚州立大学斯米尔商学院商业市场研究院高级总监

前 言

当我于1966年加入惠普公司（HP），在医药产品部担任流程工程师的时候，我从来没有想到有朝一日自己会执掌该公司的领导大权。但是26年后，我被任命为公司的首席执行官，从1992—1999年一干就是7个年头。作为惠普公司的首席执行官，我制定了雄心勃勃的奋斗目标，并且坚信公司可以逐渐强大起来。我计划在创始人所创立的“惠普之道”这个精神遗产的基础上建立一个更强大的公司，但是我不敢肯定公司是否会按照我的期望来发展。况且，肯定还有一些难以控制的因素妨碍着我们前进。

令我自豪的是，当我于1999年结束任命时，惠普已经打好了向更成熟的阶段发展的坚实基础。我对公司的财务状况感到非常满意。在我任首席执行官期间，惠普的销售额增长了187%，达到了471亿美元，而收入增长了436%。我们的股票价值增加到每股114美元，增长了8倍。最令我满意的是，惠普是一个在许多方面都值得尊重的公司，它是美国最令人赞赏的公司之一。

但是，这并不意味着一切都是一帆风顺的。我们的经济曾经也面临过困境。本来抱有很大希望的一些产品却难以销售。我痛苦地意识到在经历了迅猛发展之后，企业可能会出现大逆转的情况，而出现这种情况的迹象往往并不明显。

如何找到一种能摆脱困境、使企业尽快彻底复苏的方法，是我面临的最大的挑战。这就是我在阅读本书后感到欣喜的原因所在。我发现，书

中提出了一系列使企业从预想不到的大逆转中复苏过来的指导原则。如书中所言，只有当企业面临困境时，才能真正考验一个企业的领导者。只有在这个时刻，企业的领导者才不得不决定是继续发展原来的业务，还是从原来的业务中撤出，以备将来卷土重来。

也只有在此时，巨大的压力才会迫使首席执行官重新将企业带回到辉煌的时代。

我很欣赏《战略大逆转——突破发展困境的行动指南》这本书对处于困境中的企业进行探讨的方式。书中充满着乐观的态度，传递着这样一种信息：企业遭受的挫折是暂时性的。它将帮你重拾信心，企业一定能走出困境。

书中主要介绍了成功摆脱困境的企业领导者所采取的通用战略。如果企业领导者学习了这些战略，并且在自己的企业实施，他们也许会重新获得成功。这也是本书具有雄辩说服力的地方。

例如，书中谈到了如何平衡短期与长期的问题，以及使企业成功地摆脱困境的领导者应该掌握的处理该平衡关系的方法。作者阿莫·哈特曼为这个战略起了一个好听的名字：战略性重新调整。

我自己的从商经验告诉我，无论在顺境还是逆境中，你都要处理好这种平衡关系。有人认为，在顺境中处理这种平衡关系是易如反掌的事情。我认为并非如此。在顺境时，可以很容易地达到你需要的发展水平。此时，一切都运转顺利，很容易获得所需要的发展。但是在这种时候，人们往往容易忽视的是他们应该采取措施以保证企业的长远发展。我认为，有时候正确的战略也许应该暂缓执行，以保证企业在未来有一个更好的定位。

本书的价值在于，让高级管理人员了解严格执行的真正意义。他们还可以发现，这一系列的战略合在一起有助于他们摆脱困境。本书传递的信息是：处于困境并不意味着企业已经走到了尽头。处于困境是令人痛苦的事情，你甚至会成为媒体攻击的对象，华尔街也可能对你的企业

丧失信心。但是，正如本书所指出的那样，业务的暂时挫折并不一定会招致灾难。凡事总有解决的办法，只是需要一定的时间。

——卢·普拉特

惠普公司前董事会主席兼首席执行官

2003 年 7 月

目 录

第一部分 陷入困境	1
第 1 章 任何企业都不能保证总有发展的机会	3
陷入困境已经成为新的商业法则	5
那些没有太多忧虑的年代	6
严格执行战略	13
第二部分 战略重新调整	23
第 2 章 战略重新调整与经营哲学	25
严格执行清单	26
明确企业的发展方向	27
重新激活核心业务	28
分析环境	31
业务规划管理原则	32
运用业绩规划框架	32
战略重新调整指南	36
计划管理的艺术与科学	37
经营哲学	44
沟通的一致性	48
第 3 章 杰克·韦尔奇激情飞扬的宣言	49
第一与第二	52
独特与激情	53
量子巨变	55
开始行动	56
群策群力	58

六西格玛	61
第4章 操纵思科发动机使其度过困境的	
约翰·钱伯斯	67
最有价值的公司	70
健康的偏执狂	73
为发展做好准备	74
克雷森多的成功	76
衰弱的经济	80
复苏的征兆	84
第三部分 不折不扣地实施	87
第5章 管理：困难时期的严格标准	89
严格执行清单	90
责任	91
业绩管理体系	94
并非所有的衡量标准都一样	95
秩序	100
资本投资的原则	101
力求一致	102
第6章 郭士纳在 IBM 实施新秩序	105
领先的计算机公司	107
步入困境	109
将 IBM 团结在一起	111
在工作中昏昏欲睡	112
积极的焦虑感	114
不再过分承诺	116
强调服务	117
办公桌是个危险的地方	118
第7章 哈里·克雷默整合新百特	121
不要紧盯着期望值不放	125
战略性格言	128

短期与长期	129
第四部分 冲出困境	133
第 8 章 核心能力：与众不同的行动	135
严格执行清单	136
谨慎的生产管理	137
以技术为驱动力的生产改进	140
人才管理	142
重点的企业交易	146
第 9 章 收购者：史蒂夫·考夫曼	153
新的发展战略	156
最大的分销商	158
第 10 章 魏思乐带领诺华走向辉煌	165
惨痛的失败	168
美国式的资本主义	169
加快开发速度	174
获得 FDA 批准	175
由医生到商人	176
第 11 章 拉里·博西迪用信息技术塑造	
全新的霍尼韦尔	181
降低成本	186
推行六西格玛和数字化	186
第五部分 总结	191
第 12 章 结束语：重新回到成功的轨道	193
严格执行指标	198

P A R T

I

第一部分 陷入困境

第 1 章

任何企业都不能保证总
有发展的机会

严格执行是企业领导者扫除阻挡业绩提升的障碍所运用的方法和战略。“严格执行”这个词是我与我的朋友和前任搭档约翰·西福尼斯（John Sifonis）在1996年最早使用的，当时我们都在惠普工作。后来，该词在《网络就绪》（*Net Ready*, McGraw-Hill, 2000）一书中被广泛使用，用来概括企业为网络时代做好准备而必须采取的重要措施。在为本书收集素材以及寻求一种方法将我的想法“打包在一起”的过程中，我越来越清楚地意识到，这个词也概括了企业领导者在摆脱困境时所运用的战略之精髓。

关于困境和如何摆脱困境的书为数不多。关于企业生存的书，多半是就如何引导企业走向成功和辉煌提出一些建议。过去二三十年间，随着股票市场的飙升，经济日新月异的发展，当商业理论家们一再声称发展势头良好的时候，企业领导者们渴望一些指导方针，以保证他们与其他人获得同样的成功。商务类图书的作者们关心的是确保企业成功的战略和企业文化。很多都忽略了如何应对业务大逆转这个话题。只要经济在发展，就不会有人花精力去研究，也不会有人去阅读与业务大逆转这个令人毛骨悚然的话题相关的书。

现在的情况已经完全不同了。

动荡的经济形势来临，人们越来越意识到企业更像是过山车而不是青云直上的宇宙飞船，当越来越多的企业从发展的巅峰陡然跌落时，商业生活中新的、痛苦的一面才逐渐为人们所熟悉：任何企业都不能保证总有青云直上的发展机会。最终，各个企业都会遇到这样那样的麻烦，企业的兴衰沉浮就成为不变的模式。因此，有关商业方面的书籍就应该真实地、实实在在地应对业务大逆转这个问题，提出切实可

行的解决方法。这正是本书的真正目的。

陷入困境已经成为新的商业法则

我给“陷入困境”下的定义是：企业在经历了持续的高速发展之后，出现了一些新的问题，如经济滑坡、缺乏产品创新、发展过快、错失市场良机，或者大多数情况是缺乏有效的执行。由于这些新的因素，企业不可能在一个足够长的时间里（至少两年）保持盈利性发展。这是个残酷的现实，大多数企业领导者意识不到，因为它总是发生在企业取得良好业绩之后。

也许你不相信业务大逆转已经逐渐成为商业的法则。但是你看，2001年，拥有2 580亿美元总资产的257个上市公司宣布破产，使2000年拥有950亿美元总资产的176个企业宣布破产的记录黯然失色。到2002年5月，又有67个企业宣布破产，其中包括世界500强的企业，这种情况在以前似乎是不可能发生的。

承认陷入困境是件很不舒服的事，但是许多企业陷入困境已经成为现实。需要强调的是，陷入困境并不意味着无法生存。2001—2002年，当市场处于低迷的熊市时，尽管破产的数量有所下降，但企业还是遭受了大逆转的沉重打击。美国最大的26家企业的市场价值至少下降了2/3，这些企业包括著名的惠普、思科、美国在线时代华纳公司（AOL Time Warner）、The Gap和嘉信理财公司（Charles Schwab）等。这种最近出现的麻烦是一种新现象：因为在1990年熊市时没有大企业遭受过这种沉重的打击。

在本书中我们不会讨论是什么原因导致了困境的发生。关于这个话题，已经有一些别的著作和文章进行了分析。我们更关注的是，造成业务大逆转的因素往往是可以控制的。