

七次 转型

BECOMING HEWLETT PACKARD
Why Strategic Leadership Matters

硅谷巨人惠普的战略领导力

[美] 罗伯特 A. 伯格曼 韦伯·麦金尼 菲利普 E. 梅扎 著
(Robert A. Burgelman) (Webb McKinney) (Phillip E. Meza)
郑刚 郭艳婷 等译

全球战略与创新管理大师

斯坦福大学罗伯特 A. 伯格曼教授等深入惠普15年，带你深刻领悟
硅谷传奇企业惠普自创立以来近80年的七次战略转型



机械工业出版社
China Machine Press

七次

BECOMING HEWLETT PACKARD
Why Strategic Leadership Matters

转型

硅谷巨人惠普的战略领导力



[美] 罗伯特·A. 伯格曼 韦伯·麦金尼 菲利普·E·梅扎 著
(Robert A. Burgelman) (Webb McKinney) (Philip E. Meza)

郑刚 郭艳婷 等译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

七次转型: 硅谷巨人惠普的战略领导力 / (美) 罗伯特 A. 伯格曼 (Robert A. Burgelman), (美) 韦伯·麦金尼 (Webb McKinney), (美) 菲利普 E. 梅扎 (Philip E. Meza) 著; 郑刚等译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4

书名原文: Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters

ISBN 978-7-111-59617-2

I. 七… II. ①罗… ②韦… ③菲… ④郑… III. 美国惠普公司—企业管理—经验
IV. F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 060145 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-1372

Robert A. Burgelman, Webb McKinney, Philip E. Meza. Becoming Hewlett Packard: Why Strategic Leadership Matters.

Copyright © 2017 by Robert A. Burgelman, Webb McKinney, Philip E. Meza .

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Oxford University Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Oxford University Press 经 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

七次转型: 硅谷巨人惠普的战略领导力

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 宋学文

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2018 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 21.25

书 号: ISBN 978-7-111-59617-2

定 价: 79.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

| Foreword |

推荐序一

传承与变革：跨越持续成长的鸿沟

对于一位曾经服务惠普 25 年的老兵，阅读《七次转型：硅谷巨人惠普的战略领导力》这本书的过程中，我心中充满着难以言喻的情感，即使已经离开惠普公司 10 年有余，书中呈现的变革场景及人物仍然历历在目，不断勾起我当初参与这些过程的种种回忆。

1977 年，我以本科实习生的身份在惠普中国台湾分公司服务两年；1982 年以正式员工身份再度加入惠普中国台湾分公司，成为计算机系统部的一名工程师，之后转任销售代表，后担任分公司副总经理。我于 1991 年调任中国惠普计算机系统事业部总经理，2000 年继任中国惠普总裁，2002 年惠普及康柏合并后，成为惠普中国区总裁及惠普全球副总裁，直至 2007 年以退休方式离开惠普公司。这期间，我经历了惠普公司 5 位 CEO 的领导，以及七次转型中的第四阶段到第六阶段，参与了惠普公司从一家电子测量仪器公司转型为计算机公司的变革过程，也见证了这本书所记载的重大变革事件。离开惠普公司之后，我担任过 4 家上市公司的董事长、CEO 及董事，创立了两家公司，并担任多家企业的咨询顾问，因此我得以从多个视角来解读这本书。

本书的命题是“战略领导力对企业成长的作用”，作者采用了一种罕见的方式来印证自己的观点，那就是选择一家在高科技行业历经 77 年风雨，而且还在持续变革的惠普公司作为研究的对象（而与惠普公司同期的高科技公司，大多数已经成为历史，因此从企业长青的角度，惠普公司称得上是一个值得深入研究的对象）。书中记载的内容跨越了惠普公司 77 年的发展史及七任 CEO，然后作者以其独特的战略领导

力模型，结合这些内容，客观地评价历任 CEO 的战略领导力，以及他们对推动惠普公司变革的贡献和遗留的问题。因此，它不是一本纯学术性的管理著作，也不是一本纯传记性质的企业史，也因为这个特点，读者得以真实感受到 CEO 的战略领导力对企业发展的重大影响。

本书从四个维度记载了每一任 CEO 的作为，一是初始条件（继任时的内外部环境）；二是任期内如何开展与 CEO 战略领导力相关的三个关键任务（定义公司的战略、发展与战略对应的独特能力、推动战略行动）以及遗留的问题；三是 CEO 如何从四个维度发展企业的战略领导能力（发展战略领导力体制、管理文化与战略的动态互动、适当配置企业的战略资源、管理与董事会的关系）；四是任期内的成果。这种记载及总结的方式，让读者真实感受到企业传承及变革的挑战。

保持企业的持续发展，有如接力赛跑，重大的战略变革通常需要经历多任 CEO 才得以完成，每一任 CEO 都要在前任 CEO 遗留的有形及无形资产上，解决当下及未来的挑战。当然，每一任 CEO 也都会遗留一些难解的问题给下一任 CEO。这对中国民营企业的创始人、职业经理人，以及咨询顾问等角色来说，当有不同启发。

对创始人的启发：中国民营企业经历改革开放后数十年的发展，目前也逐步进入企业传承的阶段，加上经商环境的变化，职业经理人的角色越发重要。本书记载了惠普创始人、历届董事会与七任 CEO 的互动关系，并分析其中 5 位 CEO 非自愿卸任的原因，很值得中国民营企业借鉴。为了基业长青和传承，创始人应该尽早搭建一个有能力、有作为的董事会。惠普公司在早期变革的过程中，由于董事会成员的家族背景，以及董事会运作失调等因素，惠普公司从电子测量仪器公司转型为计算机公司的过程发生了拖延，也错失过多次商机。

对职业经理人的启发：如前所述，经过数十年的发展，外企及发展较早的民企，已经培养出很多职业经理人，我也相信他们将在中国民营企业未来的演进中发挥更大的作用。作为职业经理人，我曾经以外来 CEO 的角色进入多家企业，特别能够理解惠普公司继创始人之后接任 CEO 的职业经理人所经历的困难及挑战。作者对每一任 CEO 的评价，以及第 10 章“公司成长：为什么战略领导力重要”的总结，都值得每一位职业经理人反复研读，深入思考。

对咨询顾问的启发：本书记载了惠普公司采用外部咨询顾问的历史，也强调了传承的作用，其内容可供咨询顾问借鉴。一位外部咨询顾问在提供建议方案时，需要理解企业的发展是一个继往开来的过程。企业的基因与企业战略的适配性，永远是一个“蛋生鸡、鸡生蛋”的因果循环关系，如惠普的第七任 CEO 梅格·惠特曼所言：“如果你让人们做的事情是根植于企业基因的，那么它们就会自然而然地发生”。咨询顾问此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

问不能只以自己的知识及认知为中心，必须将企业发展过程中所积累的基础，以及自带的基因纳入考虑之中，才能给出恰当得体、具体可行的建议方案。

我加入惠普公司时，它还是一家营收规模只有 10 多亿美元的公司；离开惠普公司时，它的营收规模已逾千亿美元。我从中得以深入学习并充分历练经营及管理的能力，也因此将“如何协助民营企业跨越持续成长的鸿沟”作为我创业的命题及公司的使命。

虽然惠普公司在变革过程中有诸多不顺，在 IT 行业的影响力不如从前，流在我血液中的惠普之道也已产生不少变化，但惠普仍是一家值得我尊敬及怀念的企业。因为成为一家高估值企业是有时间性及偶然性的，只有经过时间证明成为长青企业才能说明它的伟大，特别是为了持续发展，而勇于自我变革的企业。这在当今崇尚短期创业成功，以及追求资本估值的环境中，更显可贵。

我愿引用书中记载的惠普公司创始人戴维·帕卡德所提出的引导公司持续发展的三原则，作为总结：

第一，惠普致力于创造根本性的改变，而不是模仿性的产品。

第二，惠普的团队应该专注外部的竞争者，而不是内部的斗争。

第三，惠普应该持续发现并进入新的科技领域。

孙振耀

前惠普中国区总裁、惠普全球副总裁

及优教育科技创始人、董事长

| Foreword |

推荐序二

战略领导力是企业转型的 DNA

斯坦福大学商学院伯格曼教授是国际战略与创新管理领域的大师，大约 10 年前，他来到清华大学经济管理学院作报告，其中给我印象最深的是他对英特尔长期研究形成的一本名著《战略就是命运》，让我对英特尔的 CEO 格鲁夫和战略有了更深的认识。

这一次，在《七次转型：硅谷巨人惠普的战略领导力》一书中，伯格曼教授对于惠普公司近 80 年发展史的深入研究则更进了一步。从企业生命周期的角度来看，这本书对改革开放 40 年中成长起来的中国企业有着重要的启发意义，因为很多企业都面临从创始人到第二代 CEO 的交班和转型，这是很多企业难以逾越的天堑！

我在 2017 年为《企业生命周期》这本书撰写推荐序的时候，再次深入研究了企业的生命周期，本书所描述的惠普转型又让我产生了很多的共鸣，在这里和大家分享以下三点。

第一，战略领导力这个重要概念对 CEO 的选拔和培养来说非常有指导意义。伯格曼教授将战略领导力与企业持续成长紧密联系起来，开发出 CEO 的关键战略领导力任务，以及 CEO 如何开发战略领导力的四个关键方面：战略领导力体制、管理文化与战略的动态互动、战略资源分配和与董事会的互动。他用这个框架很好地解释了惠普的 7 任 CEO 和七次转型，其中每一次转型，CEO 都展现出了极强的企业家精神，而不仅仅是职业精神，这对我国企业转型来说具有重要的指导作用。

第二，惠普的成长演化是内外部力量共同作用的结果，由关键的外部力量，特别

是革命性的技术变革，以及与战略制定和 CEO 战略领导力的内部生态相关的关键内部力量共同塑造的。英特尔的前 CEO 格鲁夫提出了“战略拐点”的重要概念，战略拐点通常表现为战略分歧，CEO 必须做出选择，带着公司找到正确的方向和可行的路径，穿越与战略拐点相关的“死亡谷”。同时，不同寻常的自下而上的创新过程始终是惠普内部创新生态战略制定的重要组成部分。

第三，挑战和转型是企业成长的常态，CEO 需要有长远的大局观和全局观。惠普的每一任 CEO 在自己的任期内都面临着重大的战略领导力挑战，他们在接任的时候，并没有路径依赖，而是顺应现实和未来趋势，打开新的局面；同时，也不仅仅考虑自己任期的业绩增长，还从整体和长远的角度布局公司战略，为继任者留下更多的资源和机会，使得公司能够持续增长。

今天，技术和商业环境呈指数级变化，企业的竞争已经从比“登山”到比“航海”，工业化时代诞生的伟大企业家，他们的心智模式（mindsets）能否转型为移动互联网和人工智能时代的心智模式，他们的思维和行动能否像青年人一样，更加敏捷、更加勇于试错和迭代，将在很大程度决定他们能够走多远。

青春不是年龄，而是一种精神状态、一种人生态度！

祝愿 80 岁的惠普青春永驻！

徐 中 博士

学堂在线中国创业学院院长

北京创一教育总裁

| Foreword |

推荐序三

成长的结果

本书是一部反映美国最具标志性的公司之一的惠普的战略演变的力作。惠普诞生于硅谷，距斯坦福大学几个街区，它的诞生象征着硅谷和卓越大学的兴起。斯坦福大学罗伯特·伯格曼教授和他的合著者引导我们了解了惠普成长与发展中的多个阶段。

对商学院学者来说，他们会发现战略选择在惠普传奇历史中的关键作用是贯穿始终的。对学习领导力的学生来说，他们会发现本书对惠普历史上七大主要角色的核心作用也进行了动态分析。

伯格曼在这本惠普观察者和分析师必读的公司传记中集成了新的和传统的战略分析工具，使我们能够理解和深刻分析惠普复杂的历史。

例如，新任首席执行官面临的初始情况会影响他们对未来的选择。伯格曼是否打算强调这一点尚不清楚，但是“初始条件”的概念对于支持惠普产品的电子电路功能的分析至关重要。这一点对工程师，特别是电气工程师来说将是很有影响力的，因为他们会欣赏这个隐喻。在这方面，前惠普首席执行官卡莉·菲奥莉娜提醒我们，首席执行官们应该认识到他们做出的决定所产生的影响将远远超出其任期。离职首席执行官留下的初始条件是新任首席执行官遇到的战略选择集合的关键因素。

诸如收购电子数据系统和康柏等重要的选择对惠普来说产生了长期的影响，跨越了多位首席执行官的任期。在惠普近 80 年的历史中，它已经经历了 7 个阶段的演变和 7 位首席执行官的领导，尽管这不一定是——对应的。

比尔·休利特和戴维·帕卡德主导了三次这样的转变，他们留下了一份持久的遗

产。在高新技术产业快速变化的世界中，战略的定期转变对于企业生存至关重要。这里要强调的是，公司的成功并不是天生的。相反，它们是演化而来的，或者用伯格曼的话来说，它们是成长的结果（built to become）。没有其他任何一个对“成长”过程的描写与分析比这本书更加精彩和清晰了。

对我个人而言，惠普的伟大故事也具有不同的意义。进入麻省理工学院新生电子实验室时，我第一次遇到了惠普，在实验台上我发现了一台 HP-200C 音频振荡器和一台 Tektronix 503 示波器。这两件工具在未来一段时间内仍将是我可靠的同伴。惠普很快就在我的生活中重现，最值得注意的是惠普成为后来我与他人共同创立的公司（Analog Devices Semiconductor）的主要客户，并且我们成为惠普的波形发生器和示波器的客户。

作为哈佛商学院的教授，后来在斯坦福大学，我将戴维·帕卡德的《惠普之道》（*The HP Way*）和惠普的案例整合到我的课程中。更重要的是，20 世纪 80 年代初，我当时是斯坦福大学的年轻教授，资历较浅，还曾鼓起勇气直接打电话给戴维·帕卡德询问一些问题。他不但欢迎我询问，而且同意在我的“高科技企业管理”课堂上发言，回答学生的问题。我常回想起与戴维·帕卡德一起上课的场景，当时我经常从我的办公室走过几个街区去上课。然而我必须说，与身高 1.95 米的戴维·帕卡德一起走路更像跑步。我会永远记住在戴维·帕卡德 1982 年的一次演讲中一位听众提出的极为棘手的问题：“帕卡德先生，惠普为何如此成功呢？”

戴维·帕卡德没有丝毫犹豫地说：“我想我们只是找到了一种做更好的产品的方式。”

本书探讨了惠普是如何找到一种方式去做出帕卡德先生所描述的“更好的产品”的，这个过程中既有卓越的战略选择，又有磕磕绊绊。

最后，我很高兴并荣幸地通过我的朋友兼同事罗伯特·伯格曼和他的合著者所撰写的这一优秀著作，重新审视了这家公司，这家伴随我从一名学生，到电气工程师、教授一路成长的标志性公司。相信，本书会成为研究惠普公司这一独特的美国技术巨头战略演进的巨著。

莫德斯托 A. 梅迪克

佛罗里达国际大学退休校长

| Preface |

前 言

揭示企业成长的过程：一次智力的奥德赛（冒险之旅）

半个世纪前，主流经济学家约翰·肯尼思·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）出版了《新工业国家》（*The New Industrial State*, 1967）一书¹，其中他描述了发达经济体——社会主义国家以及资本主义国家——是如何不可避免地分道扬镳的。他观察到，一部分经济发展仍是由市场控制的传统小型创业企业所驱动的（当时受到主流经济教科书的青睐），而另一部分经济发展则日益由数量相对较少（数百家）的大型企业形成的一个新的“工业体系”所驱动，这些企业能够摆脱市场的控制（因此，这类企业受到大多数主流经济学教科书的忽视），主要通过制订长期计划，强烈依靠技术创新，通过营销专长控制对产品和服务的需求，以及自筹资金进行大规模资本和研发（R&D）投入，并通过自我积累进行增长。

伴随着这些大型公司的兴起，加尔布雷思看到了一种“技术结构”（technostructure）的发展，它能“接受所有把专业知识、人才或经验带入团队决策的人。这不是管理，而是企业的指导智慧——大脑”。技术结构的兴起表明，管理的作用基本上从实质性决策转变为批准。与此相关的是，加尔布雷思指出，19世纪末期伟大的创业家和产业奠基者——洛克菲勒、摩根、杜克、哈里曼、古根海姆（Guggenheim）、杜兰特、杜邦、克莱斯勒、哈特福德（Hartford）、希尔顿等，都能够企业中把对资本的控制和不容置疑的权威统一起来。然而，到20世纪中叶，“之后没有任何一个人的名声可以跟那些先驱者相提并论，那些继任者的名字逐渐被历史遗忘，或者从未被大家知道过”。伴随着这些发展，加尔布雷思还指出，这些庞大、复杂和技术领先公司的股东

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

力量急剧下降。

虽然对工业化世界发展演化的各种碎片化观点提供了令人信服的理论综合，但《新工业国家》中的观点后来被证明并不完全正确。

首先，正如安迪·格鲁夫和我所认为的²，1965年的美国百强企业，到2005年只有19家仍然在这个名单上。换句话说，“创造性破坏之风”，以及近年来流行的“破坏性技术”（disruptive technology）³的力量并没有挽救许多著名的美国大公司，这些大公司早在《新工业国家》被撰写时（20世纪60年代）就存在。另外一个人们始料未及的导致了一些公司生死存亡的力量，便是相对强有力的股东维权运动（shareholder activism）的代理人出现。用加尔布雷思的另一句名言来说，这些都使得在处理错综复杂的企业管理关系时，被引入的“制衡力量”（countervailing power）达到了新水平。⁴

此外，加尔布雷思的分析非常受熊彼特后来的《资本主义、社会主义和民主》（*Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942）⁵的影响，这种做法已经将创新的引擎从个体企业家转移到大型公司，因此后者需要尽可能控制市场的不确定性，继续承担与创新相关的风险，并在创造性破坏的风潮中生存下去。然而，加尔布雷思并没有想到，熊彼特早期的“经济发展理论”（1911, 1934）⁶中强调了个体企业家在创立新公司中的核心作用，这一观点并没有随着时间而消逝。相反，这些观点随着电子产品（晶体管、集成电路、半导体存储器、微处理器）、计算机科学（硬件和软件）、分子生物学（基因拼接、基因组测序）和其他领域（如移动通信）等新浪潮的发展又被赋予了新的意义。

可以肯定的是，自《新工业国家》一书出版数十年后，新一代创业公司CEO的名字已经为公众所熟悉：史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、罗伯特·诺伊斯、戈登·摩尔、安迪·格鲁夫、迈克尔·戴尔、杰夫·贝佐斯、拉里·佩奇、马克·贝尼奥夫和马克·扎克伯格，他们只是信息技术行业近年来的一些著名代表性人物。然而，正如早期熊彼特和加尔布雷思所预言的那样，这些新一代企业家通过建立在广泛的技术结构之上的显著的市场力量创造了非常庞大、复杂，并且大多数是自筹资金的企业。而且，与上一代的产业领袖一样，那些担任CEO职位的知名企业家的继任者通常不会有同样的名声和关注度。

我相信这些历史回顾有助于更加透彻地了解本书所要表达的内容。一方面，虽然今天的商业媒体（和商学院）对硅谷式的初创企业精神非常满意，但真正只有那些能够成长为大型复杂企业（如2016年的惠普）的新兴企业（如1939年的惠普），才会对全球工业体系的演变产生重大影响。因此，在这本书中记录的惠普公司的演变和成

长,进一步证明了加尔布雷思的理论对工业系统发展的延续。另一方面,通过使用战略管理的研究镜头,本书还能够阐明并重申高层管理人员和首席执行官在惠普发展中的重要性。换句话说,惠普成长的研究成果清楚地表明,加尔布雷思过分地放低了首席执行官(和高层管理人员)的战略领导地位。

简单来说,比尔·休利特和戴维·帕卡德属于硅谷(直到20世纪60年代初硅谷都是北加利福尼亚州的一个郊区,其中有一个小镇叫帕洛阿尔托,与斯坦福大学接壤,而斯坦福大学本身也是当时美国参议员利兰·斯坦福的一个农场的原址)最早创业的一批企业家,惠普成立于20世纪30年代后期,在20世纪60年代初仍然相对较小,并没有出现在加尔布雷思的研究范围中,作为他撰写《新工业国家》时的一系列产业巨头之一。然而,从20世纪60年代起,惠普快速成长壮大,并开发出一种新型的技术结构(相当非层级化),技术驱动力强,能够管理其产品需求,这种结构大部分情况下靠自我积累成长。因此,这项为了阐明惠普77年长期整合过程的动态研究工作,有潜力加深人们对影响当今高度发达经济体系中大型、复杂企业的长久性和作用的力量的认识。此外,比尔·休利特和戴维·帕卡德也被许多人认为是硅谷之父,并很可能永远被视作高科技行业的标志性创始CEO。战略管理研究的视角,可以揭示创始人之后的历任首席执行官在促进公司成长和长盛不衰的整体过程中不可或缺的作用。

本书其实是由两本书合二为一的。第一本介绍指导数据分析的框架(第一部分),以及战略领导力在企业成长中的作用(第三部分)。第二本介绍了使用这些框架来阐明惠普公司差异化的战略领导方式及历任首席执行官对公司整体成长过程的贡献(第二部分)。

本前言的其余部分简要概述了本书的长期酝酿过程,包括从成因到完成。

撰写关于惠普的书的想法始于2004年。在完成了几次案例研究和访问当时的首席执行官卡莉·菲奥莉娜及其他惠普主要高管后,当时我的研究助理菲利普·梅扎和我试着计划将书中的这些材料放在一起,初步称为“重塑惠普”(Reinventing HP)。在我们考虑如何推动该项目的同时,2005年年初,首席执行官菲奥莉娜被马克·赫德取而代之。在2005~2010年,赫德在我当时任项目主任的一年一度为期六周的斯坦福高级经理人培训项目中担任特邀嘉宾,提供了关于惠普面临的战略挑战以及新首席执行官如何处理这些问题的大量数据。但与此同时,菲利普已经离开了斯坦福大学,当时我和斯坦福大学的合作教师安迪·格鲁夫一起参与了几项新的研究项目。因此,本书写作计划暂时被搁置了。

在2010年马克·赫德被李艾科取代的时候,菲利普和我再次开始考虑恢复关于

惠普的写作工作，但是将重点放在从戴维·帕卡德和比尔·休利特到之后的每一位惠普 CEO 是如何应对迅速发展信息处理行业的战略领导力挑战的。为了更好地接触许多退休的前高层管理人员，并进一步了解惠普在过去的首席执行官任职期间所面临的战略挑战，我们邀请了曾长期担任惠普高级主管的韦伯·麦金尼加入了研究工作，他是惠普－康柏合并等重大事件的当事人以及关于惠普案例研究的合著者之一。随着韦伯的加盟，2010～2013 年我们得以对许多在戴维·帕卡德、比尔·休利特、约翰·杨和继任者卢·普拉特手下工作的高管进行访谈，我们还对约翰·杨、卡莉·菲奥莉娜进行了访谈。我也能够与马克·赫德和李艾科进行面谈，并于 2015 年年初与梅格·惠特曼接洽，她已于 2011 年 9 月接替李艾科成为惠普首席执行官，并于 2014 年在斯坦福高级经理人培训项目中担任演讲嘉宾。

韦伯、菲利普和我在 2010 年至 2012 年年初收集了大量丰富有趣的采访数据。我们尝试了用几个隐喻去创造一个初步的概念框架，但不幸的是，这个过程很快就无法继续推进。因此，到 2012 年年初，我仍然在努力地想要想清楚这本书的内容将会是什么，将通过什么方式与其他关于惠普的优秀书籍区别开来，特别是查尔斯 H. 豪斯和雷蒙德 L. 普莱斯所著的《惠普现象：创新与业务转型》（2009）。研读豪斯和普莱斯的书实际上帮助我发现了戴维·帕卡德在职业生涯晚期向公司高管发表的三个重要的“惠普成功原则”。⁷

韦伯·麦金尼提到了另一个演讲，那是戴维·帕卡德在他去世之前最后一次向公司高管发表的演讲。在演讲中他背诵了老奥利弗·温德尔·霍姆斯的一首叫作《执事的杰作：奇妙的单马马车》（*The Deacon's Masterpiece: Or The Wonderful One-Hoss-Shay*）⁸ 的诗。霍姆斯的这首诗描述了一个虚构的执事（助祭），想以“一种有逻辑的方式”制作一辆马车，它可以刚好用 100 年。在它的 100 周年之际，马车果然不出意料地坏了。当时很多听众没有明白帕卡德选择背诵的这首诗的意义和凄凉感情。然而，这个故事帮助我将它与以前的研究联系起来，这个研究揭示了一个公司如何束缚在一个特定的产品市场环境中，因为其伟大的战略使其成功地占据主导地位，而且使得冲破这个枷锁充满困难。⁹ 我意识到惠普迄今为止没有发生过这种情况。虽然帕卡德的三大成功原则和一个一体化的幽默隐喻对于评估惠普的每一位首席执行官的差异贡献都是有用的，但这些要素尚未明确界定出一种新颖的概念。

之后一场意外帮了忙。2012 年年初我从一场疾病中康复，我突然发现，我们收集的有关惠普演化的数据可以在“自我成长”（built to become）类型的公司的概念中被利用，并且对历任首席执行官的研究可以用于说明战略领导力在“公司成长”¹⁰ 现

象中的作用。这一见解受到伊利亚·普里高津^① (Ilya Prigogine) 在物理科学方面的研究的启发, 该研究提出将焦点从“存在”(being) 现象转变为“成长”(becoming) 现象。普里高津的研究对我早期将公司创业 (corporate entrepreneurship) 与战略管理相结合的概念框架的形成产生了重大影响。¹² 我也在 2009 年作为客座教授在剑桥大学短暂停留期间开始重新审视和研究普里高津的工作。¹³ 在进行这项研究的过程中, 我发现其他学者也开始使用普里高津的理论来探索组织演变。¹⁴

在 2013 ~ 2014 年, 我开发了将 CEO 的战略领导力与企业成长现象联系起来的框架。这涉及使用一些以前开发的框架来定义 CEO 的关键战略领导力任务¹⁵, 以及开发了几个新的框架来研究 CEO 如何开发公司战略领导力的四个关键方面。第一部分 (第 1 章和第 2 章) 介绍了我为创建这本书的概念基础所做的努力。

这些概念框架被用于重组本书的章节。凭借新的章节架构, 韦伯、菲利普和我使用我们的数据来记录惠普的每位首席执行官, 他们如何履行关键的战略领导力任务, 以及他们如何在公司任职期间开发公司的战略领导力。编写时这些章节修订了多次。最终版本在本书第二部分 (第 3 ~ 8 章) 中得以介绍。

之后在 2014 年 10 月, 当 CEO 梅格·惠特曼宣布她和董事会决定将惠普分成两部分时, 潜在的问题出现了: 公司的规模如此大幅度减小如何与公司成长联系起来? 这造成了一个重大的理论难题。

幸运的是, 机缘巧合再次起了作用。纠结于不相关的潜在威胁驱使我意识到, 这个理论难题可以通过回到近半个世纪前我在我的本科论文“最佳企业规模”¹⁶ 这个话题上构建的初步关键理念来解决。受加尔布雷思《新工业国家》一书的启发, 我偶然发现了阿尔弗雷德·钱德勒 (Alfred Chandler) 分析美国各大企业如何调整其组织架构来实施其外部机会驱动的多元化战略, 艾迪斯·彭罗斯 (Edith Penrose) 对企业内部创业动力的分析, 以及伊戈尔·安索夫 (Igor Ansoff) 的企业战略分析框架。¹⁷ 综合这些新颖的观点, 我意识到, 在任何特定时间, 公司的规模都可以被看作其增长轨迹的副产品, 即使企业的最优规模可以在特定时刻确定, 也很可能是由于外部和内部条件不断变化, 这是一个短暂的最佳状态。这使得我提出, 考虑最优公司规模的一个更好的方法是, 高层管理人员要关注沿着公司发展轨迹的每一点的最佳匹配战略和结构, 然后产生最佳规模作为副产品。这是我 1969 年时的研究想法。

40 多年后, 这一见解证明与惠普成长的理论框架很相关。更深入地思考惠特曼将惠普分成两部分的战略决策, 使我意识到公司的成长轨迹不一定必须得向上移动。事实上, 改变公司的企业战略和结构, 以减小其规模, 可能在增长轨迹的某些时候有

① 伊利亚·普里高津是比利时物理化学家, 曾获诺贝尔化学奖。——编者注

战略意义，从而将其置于新的更适合的增长轨迹上。在 2015 年的大部分时间里，阐述这一洞察力的含义使我产生了一个新框架，帮助解释高层管理人员可能决定将某些业务从公司组合中分拆出来，从而减少企业规模的条件。新框架强调两个关键驱动因素：①业务互补性的变化；②企业内部复杂性的变化。这使我重写了本书第 1 章和第 2 章的部分内容，并在第 9 章中使用新框架来解释为什么惠特曼将惠普分成两部分的决定与惠普持续的成长过程是一致的，为什么大多数投资者喜欢 2014 年的这个举动，而不喜欢惠普在 2011 年时的这种打算。¹⁸

本书最后一章总结了以下内容：①企业成长过程的悖论和管理条件的关键发现；②历任 CEO 在维持公司成长过程中的不同战略领导力作用；③用一种具有同理心（empathic）的方式来反映公司历任首席执行官面临的现实情况；④这些继任 CEO 在利用公司过去资源以及在任职期间推动未来发展中的关键作用。这些发现可以结合起来，提出战略领导力在企业成长过程中的作用的演化概念框架。

此外，本书解决了将惠普分为两部分的战略决策所产生的理论难题，本书第三部分（第 9 章和第 10 章）介绍了这些整合概念及其对战略领导力地位的影响。

需要指出和感谢的是，本书提出的对企业战略领导力作用的见解都只是斯图尔特·法尔斯坦（Stuart Firestein）在考察科学进步中“失败”的作用时所说的：“一系列临时性发现，不断使我们接近一个可能永远不会完全实现的真理。”¹⁹ 像法尔斯坦一样，我希望这些见解可能是进一步研究的宝贵垫脚石，即使它们最终被证明不是正确的。

罗伯特·伯格曼

| Acknowledgements |

致 谢

罗伯特 A. 伯格曼

在 20 世纪 80 年代初期至中期，完成了关于英特尔公司从半导体存储器公司转型为微处理器公司的研究后，安迪·格鲁夫和我对在动荡环境下公司的长期发展深感兴趣。我们很快意识到，就在斯坦福大学的后院，惠普公司在 20 世纪 90 年代中期以前已经能够多次成功转型。当卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）1999 年被聘为该公司第一位外聘首席执行官时，安迪与她联系，表明我们希望跟踪她的任期案例，她答应了。我曾有幸与安迪·格鲁夫一起合作写作，并且我在斯坦福商学院教学约 24 年，这种运气与机会无法用更多的话来表达。

我这 17 年的研究工作是从研究关于菲奥莉娜担任首席执行官的案例开始的，研究战略领导力在惠普演化中的作用，这也是撰写本书的起因。多年来，许多忙碌的惠普高管和外部管理专家都参与了研究。我想感谢所有为本书提供帮助的人。特别是，我要感谢约翰·杨（John Young）、琼·普拉特（Joan Platt，卢·普拉特的遗孀，她对卢·普拉特的首席执行官生涯提供了有趣和深刻的见解）、卡莉·菲奥莉娜、马克·赫德（Mark Hurd）、李艾科（Léo Apotheker）和梅格·惠特曼（Meg Whitman），他们愿意花时间接受采访并提供他们作为 CEO 的观点，这构成本书各章节的基础。

斯坦福商学院为进行纵向定性研究提供激励和支持已持续了 35 年。我很感激学院领导层对这类研究的支持：对于这种研究领导通常会问“你做的是是什么”，而很可能得到“我不知道（除非完成之后）”的回答。本书的完成证明了这一信任与支持的重要性。我也很感谢在 2012 ~ 2013 年和 2015 ~ 2016 年期间被学院评为全球管理

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com