

Mc
Graw
Hill

Education

转型之路

——濒危企业复兴战略

Corporate Turnaround

Strategies for Renewal

[印度] 普莱迪普·查安达 著
康栋 译



人民邮电出版社

POSTS & TELECOM PRESS

转 型 之 路

——濒危企业复兴战略

[印度]普莱迪普·查安达 著

康 栋 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

转型之路：濒危企业复兴战略/ (印) 查安达著；康栋译.

—北京：人民邮电出版社，2003.9

ISBN 7-115-11544-3

I. 转... II. ①查... ②康... III. 企业经济—经济体制改革

IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 073030 号

转型之路

——濒危企业复兴战略

-
- ◆ 著 [印度] 普莱迪普·查安达
译 康 栋
责任编辑 张宏巍
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本：880×1230 1/32
印张：8.75 2003 年 9 月第 1 版
字数：206 千字 2003 年 9 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字：01-2002-0393 号
ISBN 7-115-11544-3/F·463
-

定价：20.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

Pradip Chanda

Corporate Turnaround

ISBN:0-07-463571-9

Copyright © 2000 by Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. 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. Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts and Telecom Press.

本书中文简体字翻译版由人民邮电出版社和美国麦格劳·希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号： 图字 01-2002-0393 号

译者序

经济全球化，竞争国际化。新世纪的商界风起云涌，竞争模式的演变日益加剧，管理新思维与新方法也是层出不穷。优胜劣汰是这些思想的核心精神所在，这也是市场经济下无可厚非的自然法则。然而，对胜者规模与效益的注重使这些思想忽略了发展中国家那些“输不起”的企业——它们的迫切需求是突破困境、实现复兴，而不是破产倒闭、关门大吉。

本书即着重探讨了与企业复兴相关的内容。从汉语的角度来看，“复兴”更像是目的，而不是达到目的的方法。所以，本书围绕这个目的重点阐述了实现“复兴”的方法——企业转型(turnaround)。企业转型管理是一组战略、一系列方法的融合与叠加，为企业管理者广泛采用，其功效已在许多企业实践中得到证实。

本书主要探讨了这些重要的课题：

- 对濒危企业应该如何有效地加以管理？
- 将濒危企业转型成生机勃勃的企业应创造哪些必要条件？
- 企业转型的管理理念是什么？

通过深入的研究和讨论，本书发掘出许多重要的见解，比如“如何保护好现有的工作岗位”，“如何创造更多的利益”，“如何进行管理变革”，“如何挑选理想的首席执行官”以及“企业转型战略的选择”等等。

作者普莱迪普·查安达(Pradip Chanda)是一位具有丰富经验的

管理实践专家，他曾经成功地带领一个濒危企业走出困境，还出色地经营管理过两家新成立的企业。通过对一些企业转型管理的成功经验分析，向我们阐述了一个基于有效利用企业资产思想的企业转型管理战略，这一成功管理模式已经广泛应用于美国和欧洲各国企业。有效利用企业资产的方法即有效评估企业各个单元的资产（包括固定资产和各种潜在资产），并把这些资产都作为能够独立创造利润和价值的源泉加以经营运作。

本书内容新颖，风格独特，耐人寻味，注重理论联系实际，书中介绍了大量实际案例，并提出了许多切实可行的管理变革途径。

关于本书的评价和赞扬

“企业正处于非常时期——固定资产老化，品牌号召力节节下降，财务危机重重……管理者该怎样应对这种情况呢？本书作者普莱迪普·查安达认为：在发达国家，这种企业可以进行大举重组，削减成本，并大量裁员，或者干脆关闭企业退出竞争。但是，这些解决方案都不适合发展中国家，因为发展中国家有其自身复杂的背景与特殊情况。通过丰富的实践研究和深刻的理性思考，普莱迪普探索出一条适合经济欠发达国家濒危企业转型的道路——充分有效地利用企业现有的一切资产，寻求困境突围之路。虽然这看起来不是那么大手笔和令人振奋，但却更加行之有效。作者研究了大量案例，并具有带领印度之声公司走出困境的管理实践，这使全书的阐述更具有实践性和更丰富多彩。”

——苏尼尔·古帕塔

美国哥伦比亚大学商学院教授

“我在商场奋战了 28 年，有过 13 年首席执行官的工作经历，并有 1/3 的时间从事企业转型的运作与管理。但是通读完普莱迪普·查安达的这本著作后，我仍然感到精神为之一振。本书的精辟见解和丰富内涵对企业管理实践具有极强的指导意义。全书行文轻松自如、通俗易懂而又蕴意深刻。”

——阿南·肯恩

美国哥伦比亚大学商学院教授

历任多家公司首席执行官

作者简介

普莱迪普·查安达是印度 MMS 有限公司(MMS India Pvt Ltd.) 总裁。MMS 有限公司是一家战略管理咨询机构，主要从事新生企业经营战略、濒危企业转型战略以及企业重组战略等咨询研究。

普莱迪普 1966 年参加工作，在印度利华（Hindustan Lever）有限公司从事管理培训工作。1969 年跳槽到斯密斯克林·比彻姆公司（SmithKline & Beecham），在该公司印度和前苏联分部担任高级营销管理职务。

1985 年，普莱迪普被聘为印度之声公司(Gramophone Co. of India)的总经理及首席执行官，开始了其职业管理生涯，并成功地将这家濒危企业带出困境，并使该公司获得巨大的成功。这是印度国内最著名的濒危企业转型的案例。

在 1993 年到 1997 年间，普莱迪普作为一名出色的首席执行官，成功地经营管理了两个新生企业：一家家庭影碟制造公司和一家电台企业。

此外，普莱迪普还担任了印度音像工业协会主席，在协助政府制定相关法律措施、保护印度娱乐软件版权方面做出了巨大贡献。

谨以此书献给我的母亲，
是她最早教会了我这样一个道理：
创造性思维能够获得远大于其表面价值的
丰硕成果！

致 谢

自从着手管理战略研究以来，许多朋友给了我直接或间接的指导，正是他们的帮助使我如愿完成了这本书的创作。在此，我无法一一列出他们的名字，只能向所有的朋友表示深深的谢意！另外，我的研究创作参考了不少关于管理原理、战略规划和管理实践等方面的书籍，这些书籍的研究成果对我的研究创作大有裨益。读者会在本书各部分内容中看到对这些参考著作的说明，这也是我对他们表示感谢的一种方式。

本书末尾列举了重点参考的著作，尤其是在创作的最后六个月，亦即收尾阶段，我重点研究了这些书籍，查找了大量的案例材料，以丰富本书的内容。

如果没有朋友的支持和鼓励，这本书是无法创作完成的。下面我要提及几位良师益友，他们对我的创作给予了巨大的帮助和支持，在这里我要特别感谢他们：

菲尔·尼克(Phil Neck)博士，作为您的崇拜者和仰慕者，您的“超越自我”的思想及其他许多成就让我叹服。感谢您对我的研究给予肯定，并感谢您热情洋溢地为这本书写了前言。另外，感谢您介绍我认识了一些杰出的朋友，正是他们帮助我完成了全书的架构和创作。

史蒂夫·怀特(Steve Whittle)博士，澳大利亚希尔银行 BusTech 解决方案的管理领导者，菲尔·尼克博士的亲密朋友。我至今无缘

亲身与史蒂夫·怀特博士相见。史蒂夫博士在我刚刚完成本书各章内容的草稿时，主动审阅了我的书稿，帮助我编排了全书的结构，并且针对全书的内容提出了许多有价值的意见和建议。史蒂夫博士，没有您的辛苦操劳，这本书会非常的枯燥烦琐。因此，一旦书稿正式出版，我将亲自去一趟澳大利亚希尔银行，向您奉送一本，以示最深的谢意！

理查德·费恩(Richard Finn)，我的好朋友，曾经是我的上司。感谢你在百忙之中抽出时间为本书编写了一些案例。塞图·查克拉瓦提(Satu Chakravarty)，我的老朋友，感谢你在工作之余挤出时间整理自己在维纳公司(Vinar)的工作经历，并完善了这本书的结构。古柏·古帕拉克里司南(Gopal Gopalakrishnan)，我的大学同窗、好朋友，感谢你提供了自己在联合利华公司(Unilever)的经验，而且花费时间来纠正我的仓促落笔之处，你的精辟见解理清了我的思路，使我获益匪浅。

艾西·查克拉瓦提(Ashish Chakravarty)，艾米特·沙克(Amit Sarker)，S·莱穆仓德(S.Ramchunder)，维卡那姆·查克拉瓦提(Vikram Chakravarty)和巴布鲁·查克拉瓦提(Babloo Chakravarty)，维卡那姆·坦东(Vilkram Tandon)，笛潘达·马祖穆达(Dipankar Mazumdar)（以及他的朋友），卡达姆·达斯古帕斯塔(Kadam Dasgupta)，尼尔·查特杰(Neel Chatterjee)——每次我有问题向你们求教的时候，不管是在白天还是夜晚，你们总是悉心相助，谢谢你们！

斯瓦潘·查克拉瓦提(Swapan Chakravarty)，我永远的好朋友，每当我的创作出现问题或者遇到压力的时候，你总是给予我无私的鼓励和莫大的支持！

还有我的两位好朋友，R·P·久恩卡(R.P.Goenka)先生及曾担任印度之声公司副总裁的尤达严·博司(Udayan Bose)先生，正是你们二位将我引入了企业转型管理这个前沿领域。我曾在R·P·久恩卡

先生领导下工作过一段日子，学到了许多关于目标、领导及指挥艺术的知识。而在印度之声工作的第一年中，我从尤达严·博司先生那儿学到的关于组织韧性、贡献精神及广告的宣传方式等知识，超过了我过去在其他跨国公司 20 年的工作所得。

普瑞提 (Preeti)，亲爱的，感谢你对我放弃稳定的工作却花费大量时间来进行本书创作的理解和支持，而且为本书第一版拟定了标题；普耐密特 (Pramit)，我的儿子，谢谢你给了我许多批评反馈意见，并且担任了我的技术顾问，为我提供了许多有价值的帮助；普耐提克 (Pratik)，我的小儿子，谢谢你在美国为我作的大量相关的调查研究。

最后，我要感谢 Tata McGraw-Hill 出版社的迪帕 瓦莱达奈简 (Deepa Varadarajan) 女士，是您在收到我的创作大纲之后就给了我积极的鼓励和帮助，促使我开始了这本书的创作。从您特有的理解和支持中我获得了巨大的创作力量，最终如愿完成了这本书的创作。感谢您和您的同事对我的信任与支持！

一句话，所有的成果都是属于大家的！

序 言

同工作出色的人交往是一件令人愉快的事情，同那些博闻强记、把握时代脉搏、引领行业发展的专家们交往更令人振奋。但是要发现一位工作出色，博闻强记、走在时代前沿，并且善于进行书面交流的人，则是可遇而不可求的事了。

我向读者推荐本书的作者普莱迪普·查安达（Pradip Chanda），他便是这么一位可遇而不可求的奇才。普莱迪普·查安达不仅深入浅出、通俗易懂地阐释了企业转型这一有争端的前沿课题，向大家贡献了一本优秀的学术研究著作，而且他在实际工作中也是一位行家里手，出色地经营着自己的公司。

在本书中，普莱迪普·查安达将其多年的工作经验同学术研究结合起来，综合考虑了由于各种原因导致的各种企业经营困难，为企业的转型指明了一条行之有效的变革之路。

社会进步给企业带来的变革是多方面的。在变革中，企业员工往往首当其冲，要么丢掉工作，要么改变自己所熟知的工作方式以求生存——他们成了最直接的受触动者；企业管理人员在社会经济和伦理道德的变革当中也承受着巨大的压力；而企业的所有者和股东则面临着企业经营的不确定性和随时可能带来的风险；最后，消费者也受到了企业变革的影响，他们所熟悉的企业形象以及企业的产品和服务都在迅速地转变。

我很荣幸，能够亲身接触到普莱迪普，体验到他出色的经营管

理理念。我也读过他关于社会经济以及商业生活的各种著作。他是一个热情审慎、敢于迎接竞争与挑战的时代弄潮儿。无论是阅读他的著作还是与他交往，我都能深切体会到他的正直和对成功的热情追求。

这本著作的选题正是当今时代的热门话题。最近，我指导和审查了关于企业转型管理课题的博士论文。这本书与那些学院派论文的不同之处在于，它包含了丰富的案例，这些案例在书中相应的章节以通俗易懂的方式呈现给大家。作者通过其丰富的工作实践，对这些实例加以深刻地讲解，对企业转型管理这一当代热门课题做了精辟的论述。

本书结构安排十分顺畅，贯穿全书的是讨论“为什么发展中国家在当前社会背景下不能简单地关闭那些濒危企业”，通过取自印度本国及其他国家的案例研究，从实践中进一步阐明了发展中国家企业转型的切实可行性。作者首先引导大家理解为什么要在濒危企业当中引入创造性的转型管理模式，然后讨论了转型战略选择、组织机构调整、工业技术改革和企业文化变革等相关重要组成部分——这些都是管理者必须面对并应有效解决和处理的方方面面——最后，作者讨论了如何整合短期目标战略及长期发展战略，以带领企业走出困境，走向成功。

无论是管理实践人员还是研究学者都能从本书中获益：一线管理人员可以将其中展示的先进的管理理念与方法应用于管理实践中，从而产生可观的经济效益；学者可以领会学习到这一先进的管理思想与理念。这正符合了那句名言：优秀的思想理论将改变我们的生活。

请相信，这本书正是读者的最佳选择。

菲尔·A·尼克

澳大利亚南克劳斯大学国际管理与发展学院教授
前任瑞士日内瓦国际劳工组织管理发展分支机构主席，理事

前 言

从 1999 年 8 月开始，到 2000 年 1 月，我花了 7 个多月的时间来写这本《转型之路》。在这几个月间，整个商业界乃至全社会都进入了狂热的互联网时代，几乎每一天都有一位 20 出头的百万富翁诞生，同时带给人们号称可以战胜一切传统企业的新的思想观念。过去曾经繁荣昌盛的传统企业如今被蔑视为机械呆板的“砖头加水泥企业”，似乎随着网络企业的兴起，传统企业的末日就将来临。看到众多年纪轻轻的企业管理者一夜暴富、名利双收，不少传统企业也纷纷重组，加入互联网时代的淘金浪潮。

我经常怀疑是否有必要写这本关于企业转型管理的书籍，彷徨犹豫经常困扰着我，扰乱着我的思维。

那么，为什么我最终坚持完成了这本书的创作呢？

两个原因：

第一，所有的互联网企业都需要传统企业的系统支持，不管是“B2B”还是“B2C”，没有传统企业的广泛支持就不可能生存盈利。从这一点来说，传统企业可以借此进行企业重组，通过管理变革，重新主导时代经济的潮流。

第二，我始终相信，那些没有明确定位，没有持续的资金支持，没有良好的盈利模式匆忙上马的互联网企业，用不了多久就会遇到重重困难，难以维系。那么，这本书将正好给他们指明一条管理变革的企业转型之路。

果然不出我所料，在即将完成本书中最后的章节时，社会经济风向大变。如果我没记错的话，2000年1月底，拥有120亿美元投资基金的美国邓普顿新兴市场投资公司（Templeton Emerging Market）集团总裁马克·摩比尔斯（Mark Mobius）警告说，互联网企业股票价格的波动预示着一场全球性网络经济泡沫的破灭即将来临。马克·摩比尔斯这样说：“……我想是（网络经济泡沫破灭的）时候了，而且这场网络经济泡沫的破灭是巨大的，某些股票可能要下跌50%乃至90%。”他还说，投资者对网络经济泡沫的不安将导致一股股票抛售的狂潮。

实际上，很多投资者都同摩比尔斯一样持悲观态度，而其后高盛投资银行（Goldman Sachs and Co's Abby Joseph Cohen）由于对网络股缺乏信心，宣布将用于互联网企业的投资从70%下调至65%，从而引起股市一阵不小的波动。

此后，世界各地股市狂跌，一发而不可收拾。于是，在互联网经济萎靡不振的时局之下，代表“旧经济”的传统企业重新被寄予了通过管理变革繁荣社会经济的厚望。

另外，我在书中探讨的管理变革课题，对很多国家和企业进行变革都将起到或多或少的帮助。关于企业变革的各种商业报道不计其数，在此仅举一例：

“一个企业经营越稳定，就似乎越害怕变革。但也有特例，日本三家老牌企业在察觉到社会变革时，便积极地应用新工业科技使企业再创辉煌，他们或者在其原有主导经营领域获得更大的发展，或者成功地延伸到其他新的领域。

“写乐精密有限公司（Sailor Pen Co.）是日本老牌的自来水笔制造商，1999年公司的净利润同比上升322%，达到140万美元。尽管其自来水笔业务已经出现赤字，但其在工业自动设备生产领域却取得了令人瞩目的成功。

“这个拥有 89 年历史的自来水笔制造商如今成了世界上最大的录制胶片机器设备制造商。该公司发明了一项先进工艺，能够通过生产流水线自动组装油墨胶片，正是这项工艺使该公司大获成功。”

——《财经时代》报道，2000.5.28