

CEO管理新知译丛

企业必备的9项重生战略

The Phoenix Effect:
9 Revitalizing Strategies
No Business Can Do Without

卡特·佩特 (Carter Pate) / 著

哈伦·普拉特 (Harlan Platt)

陈 昕 / 译

CEO

New Managing Knowledge for CEO

中国人民大学出版社

CEO管理新知译丛

企业必备的9项重生战略

The Phoenix Effect:
9 Revitalizing Strategies
No Business Can Do Without

卡特·佩特 (Carter Pate) / 著

哈伦·普拉特 (Harlan Platt)

陈 昕 / 译

CEO

New Managing Knowledge for CEO

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业必备的9项重生战略/佩特, 普拉特著; 陈昕译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(CEO管理新知译丛)

ISBN 7-300-06761-1

I. 企…

II. ①佩…②普…③陈…

III. 企业管理-经验

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 093565 号

CEO 管理新知译丛

企业必备的9项重生战略

卡特·佩特

著

哈伦·普拉特

陈昕 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京新丰印刷厂

开 本 965×1300 毫米 1/16

版 次 2005 年 9 月第 1 版

印 张 13.5 插页 2

印 次 2005 年 9 月第 1 次印刷

字 数 161 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

CEO

译者前言

2004 年获得硕士学位后我开始了自己的职业生涯。工作逐渐忙碌起来，读书的时间也少了许多。能够静下心来仔细研读《企业必备的 9 项重生战略》这本著作，并有幸成为该书的译者，把这本著作推荐给读者真是由衷地高兴。

本书结尾这句话至今仍让我印象深刻：绝不要说不能！这句话无论对个人、对企业，还是对国家都具有很大的激励作用，因为这句话充分体现了一种积极向上的精神、风尚和为人处事的态度。

在逐字逐句研读和翻译这本书的过程中，我深深体会到变革为一个企业所带来的无穷动力。思变者先行，先行者必得先机。当我们在潜移默化中墨守成规时，我们失去了发现并解决问题的机会，也就丧失了不断发展的动力。本书就是要打破这种思维定式，它把 9 条企业赖以生存的复兴战略展现给读者，并配以大量生动鲜活的实例，其核心就是要告诉读者这样的道理：“变革是弱者变强、强者变得更强的游戏规则”。当我们能够真正把“凤凰效应”带入自身所在的组织当中时，我们就会深刻领会到：变革和创新绝不是高不可攀的事情，变革和创新就体现在企业的管理细节之中。

当我把这本译著推荐给读者时，我要感谢我的父母陈维清先生和祝秀燕女士。他们的抚育、教化和成就了现在的我；他们和所有

伟大的父母一样，为了子女的幸福费尽心力，操劳一生。这本译著理应献给他们以表达我的感激之情。

我也要感谢我的好友王迎选先生，他在本书的翻译过程中一直给予我支持和帮助；我还要感谢方昌先生，以及中国人民大学的金鸣先生、刘建波先生、于健小姐、张倩小姐和清华大学的刘晓宁小姐，他们在本书的翻译过程中也给予了诸多良好的建议。同时我还要感谢中国人民大学出版社高翔小姐和刘蕴莉女士，她们对本书在中国的面世做出了大量辛勤的工作。

限于译者的知识水平，译稿一定存在诸多疏漏、错误之处，恳请读者指正。

陈昕

2005年9月

简介

在古埃及神话里，传说凤凰是一种美丽的雄性鸟类。它全身黄紫色，在沙漠中生活了近 500 年，然后它点燃了用于殉葬的柴堆，燃烧自己，燃烧后的灰烬中便飞出了另一只凤凰。这就是重生。这个过程周而复始，一遍一遍地进行着。此后，人们把凤凰重生与对太阳的崇拜（太阳每天都从东方升起）联系在一起。后来，凤凰又被希腊人视为不朽之物，最后成为基督教中复活的象征。作为从燃烧后的灰烬中重生的惟一象征，凤凰就这样吸引着每个人，无论是中世纪的炼金术士（因此凤凰是药剂师的标记）、第二次世界大战时期英国的突击队员（他们佩戴着凤凰勋章），还是詹姆斯·乔伊斯（James Joyce）（他在作品《芬尼根的觉醒》中，把都柏林的凤凰公园描绘成伊甸园）。

作为《企业必备的 9 项重生战略》的作者，我们不是乔伊斯，但是作为研究表现欠佳的公司进行业务再造方法的专家，我们对凤凰这个劫后重生的精灵的敬仰不比任何人少。它象征着我们的业务：变革你的公司。事实上，只要运用我们在本书中阐述的“凤凰效应”方法和实例，任何组织都可以以自己习惯的方法重塑自身、再创辉煌。

值得一提的是，我们带给大家的是从各领域的实践中收集来的

丰富经验和先进理论，它们都得到了很好的验证。卡特·佩特是普华永道会计师事务所的合伙人，他主要负责普华永道在美国的财务咨询服务（FAS）。同时，卡特·佩特还是 the Corporate Finance & Recovery Services Global Leadership Team 的一名成员。普华永道会计师事务所在美国大约有 1 400 多名专业人员。他们分布在四个产品部门：业务再造服务（BRS）部、争议分析和调查部、房地产部、接待与休闲服务部。佩特先生在担任此职位之前曾是普华永道业务再造服务部的领导者。

哈伦·普拉特是位于波士顿的东北大学财务学教授，也是负债型战略基金的主任，同时他还出版过另外四本书，这其中包括《企业复兴法则》。普拉特博士创建并管理着企业转型管理协会（Turnaround Management Association）的注册资格考试，转型管理领域的行家们需要获取 5 年以上的工作经验才能参加此考试。

《企业必备的 9 项重生战略》把我们在业务再造过程中遇到的各种问题和实践中总结出来的方法提炼出来。我们把两代人的实践经验浓缩成这九条关键法则，我们相信这些法则能够被运用到那些期待复兴的任何企业中去，我们也鼓励您把它们运用到您所在企业的实际工作中。

CEO

致 谢

1981年，我成为会计师行业中的一员，这项工作永远地改变了我的生活。我被邀请来帮助一个被收购企业找出问题之所在。这项调研工作让我置身于企业的危机与再造之中。而这成为我从事帮助业绩不佳的企业再创辉煌的终身事业的开端。尽管这些年的工作始终充满了兴奋和挑战，但是年复一年，我却总是面临着相同的疑问。企业的股东、员工以及债权人都在问相似的问题：“什么地方出了错？我们怎样才能做得与众不同？”

我在帮助业绩欠佳的企业重创昔日辉煌方面的探索，激励我与本书的合著者哈伦·普拉特先生共同完成本书的创作，以求回答一直以来都存在的这个问题。也正是基于上述经验，我们把这本书命名为《企业必备的9项重生战略》。当你开展一项非常重要的业务时，你必须尽全力去发掘身边最杰出的人才，以求克服你所遇到的各种困难。你应该尽量吸纳那些还未成形的思想火花去构建框架，并形成书面文字。当你的公司已经危如累卵时，把你的精力集中在处理本书所论述的九大问题上，这样你会得到十分惊奇的效果。哈伦和我在本书中为大家分析的正是上述问题。

这里我要感谢利萨·谢弗（Lisa Schaefer）女士，在项目进行中是她使一切井然有序。普华永道会计师事务所中很多人都非常

关注项目的进展。这里，我要感谢乔尔·库兹曼（Joel Kurtzman）、马丁·福姆特（Martin Frimut）、罗杰·利普西（Roger Lipsey）、希拉里·克兰（Hilary Krane）、贾森·奥尼尔（Jason O'Neil）和亚历山大·诺尔蒂（Alexander Nolte），他们在这个项目上花费了大量的时间。我同样要感谢唐娜·卡彭特（Donna Carpenter）和莫里斯·科伊尔（Maurice Coyle），他们给予我学习写作艺术的机会，并最终成就了本书。我还要特别感谢海伦·里斯（Helen Rees）和辛迪·萨蒙斯（Cindy Sammons），他们耗费了巨大的精力把所有的内容编辑在一起。当然，还有约翰·威利父子出版公司（John Wiley & Sons, Inc.），它们最终使得本书问世。

还有很多良师益友，在项目进行的每一阶段，他们都会慷慨地抽出时间来帮助我。我感恩地记着拉里·赖特（Larry Wright），哈罗德·艾布拉姆森（Harold Abramson），雷·拉尼里（Ray Ranelli），菲利普·赖特（Philip Wright），爱德华·西斯金（Ed Siskin），拉斯·芒施（Russ Munsch），帕特·内利根（Pat Nelligan），帕斯特·桑姆·丹尼斯（Pastor Sam Dennis），鲍勃·麦德林（Bob Medlin），莱恩·布莱克威尔（Len Blackwell），杰克·斯通（Jack Stone），奥蒂斯·温特斯（Otis Winters），本·兰德里斯娜（Ben Landriscina），多·迪纳伯利（Dom DiNapoli），弗雷迪·里斯（Freddie Reiss），大卫·威廉斯（David Williams），迪廉·格雷（Delain Gray），汤姆·科德（Tom Codd）。当然，这11年来，还有我最得力的乔·科布（Jo Cobb）先生，当我需要帮助时，他给予我无数鼓励。

我要感谢我的父亲和母亲，詹姆斯·H·别克（James H. “Buck”）和马乔里·帕特（Marjoprie Pate），他们在我身上投入了

无数时间，教给我生活道理和交际技巧，这些让我终生受用。

卡特·佩特

20 年前，我来到东北大学（Northeastern University），此前 5 年我曾是一名顾问。那时经济萧条，所有的公司都很不景气。从那以后，很快我便把一个至今都难以回答的问题摆在了自己面前：“你能在一个差劲的企业中找到一位优秀的经理人吗？同时，你又能否在一个优秀的企业中发现一位差劲的经理人？”在过去的 20 年里，我花了大量时间，一直在试图回答上述问题。尽管本书没有就上述问题给出答案，但是，本书的部分内容来源于对这个问题的研究结果。

1993 年，对上述问题的调研得到了巨大的支持。那时，转型管理协会成立了新的社团组织，即注册转型职业协会（the Association of Certified Turnaround Professionals）。我被他们任命为这个新组织的院长。在过去的 8 年中，我非常荣幸能与国内一流的企业转型专家和危机管理经理一起工作。他们给了我很多指导。

卡特·佩特和我是在资格认证课程的学习中相遇的。虽然他在行业和自己的公司中都享有很高的声誉，但是他还是自告奋勇地参加了研究工作，并且参加了考试。在那些熟悉他的人的意料之中，他迅速通过了考试并且成为一名具有执业资格的企业转型专家（certified turnaround professional, CTP）。我们的工作关系在共同的兴趣中得以发展，这个兴趣就是看到得到转型管理者延伸到帮助所有公司。卡特和我认为总结出来的这些原则具有广泛的适用性和很高的价值。这本书表达了我们的愿望，那就是为所有的经理们提供一系列的技巧和策略，不论他们优秀还是平庸，以便帮助他们调

整、改变或者解决企业出现的危机。

要是没有这几位朋友的帮助，这个项目早就停滞了。他们是唐娜·卡彭特和莫里斯·科伊尔，还有莉萨·谢弗以及我在东北大学的秘书凯西·马斯克（Kathy Musker）和梅利莎·弗瑞艾（Melissa Froio）。同时，我还要感谢 Harborview Capital 公司的约翰·弗莱布塔（John Frabotta）和迪克·奥莫亨德罗（Dick Omonhundo），感谢他们的真知灼见；感谢迈克·西格尔（Mike Segal）、亨利·加利里奇（Henry Garelich）以及皮埃尔·波林（Pierre Poulin），与他们的交流让我深受启发；还要感谢我在东北大学的本科生、MBA 以及先进技术 MBA 的学生，以及在哈佛大学（Harvard University）学习大学进修课程的学生们，我从他们那里学到了很多。

在我所做的每一件事情中，我的妻子马乔里（Marjorie）为我设定了标准并且给予我鼓励。

哈伦·普拉特

CEO

目 录

第 1 章 抓住要害	1
抓住要害.....	9
确定业务范围.....	9
业务定位	10
规模管理	10
负债管理	11
从资产中获得最大收益	11
从员工中获得最大收益	11
从产品中获得最大收益	12
产品生产	12
改进流程	12
你怎样做就意味着你将走向何处	14
 第 2 章 确定业务范围	16
确定方向	19
影响范围决策的因素	21

范围扩展	24
范围收缩	33
范围的保持	40
不要不负责任地改变范围	41
第 3 章 业务定位	43
发现你的定位问题	45
定位怎样发挥作用	47
劳拉·阿斯里控股上市公司	50
玛瑞沃特国际有限公司	50
成功定位的关键	52
确定方向	57
改变方向	62
第 4 章 规模管理	66
寻求规模的扩大	69
怎样才能不丧失规模优势	76
第 5 章 负债管理	80
一些基本定义	82
重组	83
重新协商	88
获得最好的交易	91
兼并	96

第 6 章	从资产中获得最大收益	101
	常规检查的智慧	102
	注意螺栓和螺母	104
	流动资产	107
	流动负债	115
	资产和负债的调整	118
第 7 章	从员工中获得最大收益	120
	人力资源审计	126
	激励	129
	合作	132
	处理裁员	135
第 8 章	从产品中获得最大收益	142
	产品与战略	144
	包装上的改变	149
	产品系列上的变化	149
	产品的剔除	151
	产品的特性	152
	外观	153
	品牌定位	154
	价格灵敏度	155
	定价策略	157
第 9 章	产品生产	165
	效率及自动化的局限性	166

塑造工厂的投入管理·····	169
联合运作:分享机制的选择 ·····	173
外包的时机·····	175
关闭工厂·····	180
第 10 章 改进流程 ·····	182
流程改进的 ABC 法 ·····	185
有效时间流程·····	187
有效成本支出流程·····	191
质量效率流程·····	194
产品制造流程·····	198
后 记 ·····	200

CEO

第 1 章

抓住要害

曾有一段时间，对于新星（Neostar）公司来说，似乎什么问题都能得到解决。在 1996 年，这家从得克萨斯州起步的公司创建了一个以商场为依托的零售连锁商店，该公司把计算机软件和流行游戏盒带作为产品细化的方向，而这些游戏都是由世界上最好的供应商生产的，游戏一般以龙、帝国、冒险者为题材。随着业务的膨胀，新星公司的领导者们开始梦想建立起他们自己的帝国。他们开始购进其他软件零售商店，他们还向一个高技术水平的分销中心投资了数百万美元。

此后，所有的事情都开始出现问题。消费者们由于面临着更多的时间压力，他们开始摒弃传统的购物商场，而更倾向于选择沿街或高速公路两侧的各种购物中心，这就使得新星公司所有的连锁商店都深深陷入签约期限很长的商场用地租金问题之中。互联网相关产品也使得个人计算机软件面临压力，销售开始衰退。同时，以前毫无节制的收购使得公司的债务负担变得沉重起来。以一贯的敏锐感关注着这些事件的信贷经理们就会拒绝把自己最热门的游戏软件装到新星公司的货船上，除非新星公司能先把它的应收账款收回。

新星公司的银行财团由于担心自己对新星发放的贷款，所以它们聘请普华永道会计师事务所对新星进行一次深入的诊断，在此基

础上决定如何改变公司现状。

正如您在本书前面所读到的那样，全书谈论的话题都是公司的复兴，或者是我们所称的“凤凰效应”。我们都精于此道，并且具有自身的特点。卡特·帕特先生管理着普华永道的财务咨询服务部，并且正在从事多个主要公司的再造咨询服务，这项服务在普华永道已经开展了5年多时间。另一方面，哈伦·普拉特先生是位于波士顿的东北大学的财务学教授。他创立了注册转型职业协会，该协会拥有一套全国性的发展纲要，以保证注册转型经理们的水平。他还拥有自己的公司——911Risk公司，该公司致力于财务危机预警模型的发展。

基于我们的实践经验和理论研究，我们创立了“凤凰效应理论”，这是一个崭新而具有可操作性的公司复兴方法。在本书中，我们提出了九大战略。无论你的公司是大是小，你都可以运用这些战略去直面公司存在的问题，并且理解和克服这些问题。在本章中，我们简要地描述了这些步骤，我们为大家提供了真实生活中的各种实例——案例中的公司都对上述步骤做出了选择，以提升他们的业绩。你可以从这些案例中受益匪浅。

当然，你的公司业绩到底需要多大程度的提升幅度？这会有很明显的区别。我们把组织分成三个主要类型——就像好莱坞那样，好的、差的以及窘迫的。好公司能够支配市场；差的公司存在问题，但是可以修正；窘迫的公司则在衰败的深渊边挣扎。

但是，以上三种类型的企业采纳并实施“凤凰效应”的方案后都会有所收获。好公司在调整之后能够更上一层楼；存在问题的公司经过变革之后可以解决问题；而危机管理可以使陷入困境的公司 在失败的瓶颈中抓住成功。而且，我们这些步骤可以成功地运用在任何行业 and 任何企业中，无论其规模大小。