

公司变革

——21世纪成功企业的经营之道

Transforming the Corporation
Running a Successful Business in the 21st Century

(美) 孔恩睿 (Andreas C. Kramvis) 著

任尚华 冯海锋 翁元达 盛磊 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

公司变革

—— 21世纪成功企业的经营之道

Transforming the Corporation

Running a Successful Business in the 21st Century

(美) 孔恩睿 (Andreas C. Kramvis) 著

任尚华 冯海锋 翁元达 盛磊 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书阐述了以根本和整体的方式变革企业的观点和方法,旨在使企业成为能够持续高利润增长的有效竞争者。揭示了通过执行精心设计的行动方案,持续不变地创造价值所需的步骤以及实施变革时需要考虑的因素。书中还介绍了大量有效的管理实践和管理工具,既有高度的理论概括,也有详细的实践案例。不仅对那些正在困境中挣扎的企业有极强的参考价值,而且对那些处于平稳发展期但却谋求突破的企业也有较好的借鉴意义。

本书适合企业家、职业经理人,尤其身处转型变革的企业管理者阅读和参考。

Transforming the Corporation: Running a Successful Business in the 21st Century Copyright
© 2011 by Andreas C. Kramvis
Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by Shanghai Jiaotong University Press.
All Rights Reserved.

版权合同登记号:图字:09-2013-897 号

图书在版编目(CIP)数据

公司变革:21世纪成功企业的经营之道/(美)孔恩睿(Andreas C. Kramvis)著.
任尚华等译. —上海:上海交通大学出版社,2013
ISBN 978-7-313-10683-4

I. 公... II. ①孔... ②任... III. 企业经营管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 289958 号

公司变革——21 世纪成功企业的经营之道

著者:(美)孔恩睿(Andreas C. Kramvis)	译者:任尚华等
出版发行:上海交通大学出版社	地址:上海市番禺路 951 号
邮政编码:200030	电话:021-64071208
出版人:韩建民	
印制:常熟文化印刷有限公司	经销:全国新华书店
开本:880mm×1230mm 1/32	印张:6.875
字数:161 千字	
版次:2014 年 1 月第 1 版	印次:2014 年 1 月第 1 次印刷
书号:ISBN 978-7-313-10683-4/F	
定价:38.00 元	

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话:0512-52219025

推荐序

2002年,创立百年的霍尼韦尔集团正处于经济衰退和管理整合的内外交困之际。公司股价和利润大幅下跌,发展前景迷雾重重。此后的十年,通过实施坚决的变革改造,霍尼韦尔的产品组合向高利润、快速增长、技术先进、能改变游戏规则的方向转变,已成为当今世界业绩最好的多元化工业集团之一,旗下的特性材料和技术集团更是成就卓越。

再早一些的1998年,成立50多年的中化集团正陷入建立以来最大的生存危机。粗放管理、扩张无序滋生的管理弊病正在集中爆发,公司一度处于破产边缘。10年之后,经过坚持不懈的战略转型和管理变革,中化集团实现了涅槃重生,并被《财富》杂志评为“2013年全球最受赞赏公司”。

也许是相近的发展历程,或是基于彼此共同的价值观,再加上一个合适的时机,中化集团与霍尼韦尔的交集出现了,我们在节能环保领域展开了合作。在合作的过程中,我结识了霍尼韦尔特性材料和技术集团首席执行官孔恩睿(Andreas C. Kramvis)先生,并在合作中与孔先生结下了深厚的友谊。通过深入的交流,我对霍尼韦尔的管理体系以及孔先生的管理哲学有了全面深刻的了解。

作为霍尼韦尔四大战略业务集团之一的首席执行官,孔恩睿先生

全程经历并见证了霍尼韦尔的变革之旅。他先后涉足 5 种不同行业，具有丰富的全球管理经验，对全球经济和市场有着非常深刻的见解。他曾年仅 26 岁就担任拥有 400 多名雇员的公司总经理并带领该公司实现成功转型，并先后在 Pittway 公司、霍尼韦尔环境自控部及特性材料和技术集团工作。在他的带领下，霍尼韦尔特性材料和技术集团成功预见并积极应对了 2008 年的金融危机，更在危机过后迅速确立了行业领导地位。

作为孔恩睿先生的管理笔记，该书系统地阐述了企业如何进行有效变革从而提高组织绩效，文中有三大特点：

第一，书中不仅浓缩了孔恩睿先生的个人管理哲学和管理理念，更是全景式地介绍了霍尼韦尔集团的大量管理实践和管理工具，既有高度的理论概括，也有详细的实践案例。

第二，书中所阐述的“业务决策周”、“强化决策”、“改变游戏规则”等战略战术思想已经过作者所运营多家企业的实战检验，不仅对那些正在困境中挣扎的企业有极强的参考价值，而且对那些处于平稳发展期但却谋求突破的企业也有较好的借鉴意义。

最后，该书提出的大量战略举措都是在企业现有资源的基础上实施，在不增加额外成本的基础上进行组织重构和资源配置。这样的变革基础对于大多数谋求变革且囿于资源局限的企业更具现实的实践意义。

我相信该书一定能给中国的企业家、职业经理人带来莫大的帮助，强烈推荐大家阅读该书，并将该书作为企业转型变革的经典之作加以研究。

王引平

中化集团副总裁

中文版前言

自 20 世纪 90 年代初以来,我因为工作的关系成了访问中国的常客,亲身经历了中国安防、楼宇管理,以及现在的炼油、石化、制冷剂和特殊化学品等行业的发展进程。目前我担任霍尼韦尔特性材料和技术集团总裁兼首席执行官,旗下业务更是早在 1935 年已经直接参与中国在炼油工业的起步。作为一个全球性多元化工业行业的领导者,霍尼韦尔更是自 70 年代初尼克松总统访华以后最早进入中国帮助中国现代化建设的美国公司之一。我有幸亲眼见证中国一跃成为世界第二大经济体,这一史上最为强劲的经济发展奇迹。在这一过程之中,我和中国众多企业中的数家有着直接的工作关系,他们身上所展现的全球观、企业家精神和不断追求成长的理念使之跻身全球企业领先者行列。

霍尼韦尔的长期业务伙伴中化集团便是这样一家拥有优秀管理团队的卓越企业。当中化集团副总裁王引平先生建议将我的书翻译成中文的时候我尤其感到荣幸。王总本打算将《公司变革》一书的内容和中化集团的管理团队分享,但随后发现,本书的内容也同样适用于其他中国企业,就推荐出版该书的中文版。因此,我非常感激我的老朋友中化集团王引平副总裁倡议出版《公司变革》的中文版并欣然作序,他也充分捕捉到我撰写此书的初衷并完全理解书中的内容。他对此书中所阐

述的管理方法也能在中国的工业行业和商业领域广泛适用的想法,我完全赞同,也因此备受鼓舞。

《公司变革》一书中所呈现的先进的管理方法已经得到霍尼韦尔在中国的同事们的实践并取得了巨大成功。在此书中文版的问世过程中我非常幸运得到我的中国同事们的支持,他们充分理解书中所阐述的管理方法,和出版方紧密合作确保中文版内容忠于原著。我尤其感谢霍尼韦尔特性材料和技术集团副总裁兼亚太区总经理张宇峰先生为中文版问世所做的贡献,以及霍尼韦尔全球高增长地区总裁沈达理(Shane Tedjarati)的大力支持。

孔恩睿(Andreas C. Kramvis)

霍尼韦尔特性材料和技术集团总裁兼首席执行官

致 谢

本书阐述了多年来所获得的并久经考验的学习体会和结论。因此,要感谢所有对完成本书提供过帮助的人是不可能的。尽管只有我对本书的内容负责,但我还是要感谢为本书提供宝贵意见的几位关键人士以及在本书出版过程中提供帮助的其他人。

首先,我要感谢以下阅读原稿的同事:凯特·亚当斯(Kate Adams)、戴夫·安德森(Dave Anderson)、朗达·日耳曼(Rhonda Germany)、默里·格兰杰(Murray Grainger)、肯·盖尔(Ken Gayer)、迈克·班尼特(Mike Bennett)。他们的建议非常中肯。特别要感谢霍尼韦尔的董事长兼首席执行官高德威(Dave Cote)提出的建议并为本书作序。

我要感谢霍尼韦尔的汤姆·巴克马斯特(Tom Buckmaster)和利事务所(Leigh Bureau)的威斯·耐夫(Wes Neff)为本书提供的建议和指导,使得本书的内容更加易懂。我还要感谢为本书的编辑和出版提供帮助的人员,包括玛丽·贝丝斯潘(Mary Beth Spann)、罗宾·斯凯尔(Robyn Squire)、托马斯·夸尔塔拉罗(Thomas Quartararo)和瑞斯·瓜斯泰拉(Rick Guastella)。

如果没有我的朋友尼尔森·泰克斯尔(Nelson Taxel)多年来的坚持鼓励,这本书就不可能诞生。他和艾格尼(Agni)及索托斯·杰克韦

德斯(Sotos Jacovides)还阅读了早期的手稿并提供了建议。最后我要感谢我的妻子雪莉(Shirley)对每一版手稿的审阅以及对我完成本书始终如一的支持。

目 录

序	1
前言	5
第一章 增长、成本和免费杠杆.....	17
第二章 新手和老手的对决	33
第三章 管理哲学的作用	48
第四章 业务决策周	67
第五章 强化决策	84
第六章 产生结果的七种有效战略	108
第七章 风险平衡和由内而外排序	128
第八章 找出改变游戏规则的举措	144
第九章 制定一个实现变革的计划	161
第十章 有效变革的七个必要条件	175
第十一章 可持续发展和不断变革	198
结束语	208

序

霍尼韦尔的故事是一个关于企业文化变迁和重生的故事。九年前，霍尼韦尔拥有多元企业文化，各部门之间缺乏配合，公司盈利微薄并且没有现金流，有一些小的区域性业务，但没有公司发展方向，有一条规模很小的新产品线，可怕的并购历史以及多年的大规模坏账勾销。大多数公司、分析师和投资者都相信我们仅仅是一个暗淡的表演者。

今天一切都变了。我们的资产负债表明显好转，我们的盈利质量一流，现金周转率始终高于 100%。我们在优势行业中占据领先地位，这使我们有机会去赢得稳定增长行业的市场份额。“一个霍尼韦尔”的理念将我们凝聚成一家运营企业。我们的五项倡议——增长、生产力、现金、人才、支持——给了我们重点和方向，我们的 12 种行为准则为所有员工建立一种全球性理念。我们的大型流程计划——快速产品开发™、霍尼韦尔运营系统以及功能转化系统——帮助我们更快地把客户所需的产品推向市场，简化我们的制造工艺和内部支持服务。我们的地域扩张越来越好，大约 50% 的销售是在美国以外的地区。

要了解霍尼韦尔卓越绩效的背景，就必须了解它的一些历史。霍尼韦尔开始于十年前的三家公司：原来的联信公司，原来的霍尼韦尔公司，以及当这两家公司合并时宣布收购的第三家公司 Pittway。而就在

三家公司刚走到一起的时候,盈利开始下降。第一个十年衰退期刚开始,公司股票价格就下跌了约 50%。公司几乎就要被出售给联合技术公司,随即又差点被出售给通用电气。出售给通用电气的方案以一种令人吃惊的方式失败了。一位退休的首席执行官被请回来工作了一年。紧接着发生了“9·11”事件。五个月后,在 2002 年 2 月,我们起航了。

来到霍尼韦尔后,我们非常清楚要扭转形势就需要对霍尼韦尔的公司定位进行彻底的转变。我们重点关注三个方面:在优势行业占据领先地位,“一个霍尼韦尔”,以及建立我们的五项倡议。

第一个方面是我们的业务。我们有一些不错的业务,但我们追求的是所谓“在优势行业占据领先地位”。这是一个简单而强有力的概念,一方面,领先地位意味着可以通过在研发、实地销售和后勤办公等方面的重要规模优势获得市场份额,另一方面,优势行业可以为增长提供外力。接下来,我们着手贯彻被我们称之为“一个霍尼韦尔”的理念。现在,你所听到的这个迷人的口号,其实当初我们并没有花很多时间来考虑如何称呼它。虽然名字并不令人兴奋,但是“一个霍尼韦尔”的概念是有效的,它对公司的变革大有裨益。毕竟霍尼韦尔只有一个股票价格,而且,没有别的能够替代这种“黏合剂”,来促使员工愿意一起工作——跨业务、跨职能以及国家。我们提出的五项倡议——增长、生产力、现金、人才以及帮助前四者得以实现的支持。它们并不惊天动地,但却是清晰的、基础的,并多年以来被持续执行。五项倡议帮助大家专注于相同的事情,从事正确的工作,并像一家公司一样去思考和行动。

公司的发展意味着公司将越来越大,员工将会做新的事情和令人兴奋的工作,这让每个人都充满活力。我们专注于四个领域——每天为客户做一项出色的工作、销售和营销卓越、全球化,以及新产品和服

务。这给我们带来了巨大变化。坚持专注于这些领域让我们获得优于同行的业绩,即使在 80 年来最严重的经济衰退中亦是如此。此外,得益于严格且久经考验的收购流程,我们在优势行业中占据领先地位已经变成现实,不再是一个愿望。

谈到生产力与增长,这两者并不是完成对立的。增长和生产力可以齐头并进。随着公司的增长,公司会变得更具有生产力;而当公司变得更具有生产力时,公司也会增长。

关注我们的现金业绩是至关重要的,因为现金给了我们投资未来的自由。由于我们关注这个重要的指标,公司净收入的自由现金周转率在上一个十年约为 70%,在这个十年则超过了 120%,有了质的飞跃。

最后,作为人才倡议的一部分,我们确定了希望员工遵循的 12 种行为准则,并创建了霍尼韦尔绩效与发展系统,以保证每个员工在相同的标准下进行绩效考核。我们还把薪资计划与评估过程挂钩,鼓励基于业绩的差异化奖励。

然而,诀窍就是一一直坚持做所有这些事情,而不只是一件事。万变不离员工和流程。你需要最优秀的员工,并以正确的方式把他们组织起来并激励他们。你还需要一个有效的流程把他们组合在一起来完成工作。孔恩睿(Andreas C. Kramvis)创建的业务决策周流程,在这方面做得非常好。

业务决策周将所有这些关键的事情放在一起,让员工注重了解事实并基于事实工作,作出决策并完成工作。孔恩睿创建并实施了业务决策周,这是一项了不起的工作。它以基于事实的方式来实现目标,集中精力专注于实现在优势行业占据领先地位、“一个霍尼韦尔”以及五项倡议。

业务决策周已经在孔恩睿管理的每一项业务中成功实施,并已经被霍尼韦尔的大多数业务部门采用。不是因为它被强制推行(事实上也不是),而是因为它有效。

孔恩睿和他的团队将他们的变革流程——特别是他们严谨的业务决策周——贯彻实施到一系列的终端市场、业务模式和地区中。它能起作用,其中的原因和我们将五项倡议以及 12 种行为准则作为企业的上层建筑是相同的。员工知道对他们的期望是什么以及如何才能得到表扬。随着一个复杂组织中存在的模糊概念逐步被消除,其运作将更快、更有效率。孔恩睿的团队和业务能胜出的原因是他们知道对领导的期望是什么以及领导对他们的期望又是什么。

你在本书中找到的观点,可以为你提供一些经过实践验证的流程。这些流程曾帮助霍尼韦尔最富才华和经验的领导人之一在复杂的全球化经营环境中工作,进而帮助霍尼韦尔取得了卓越的成就。

我诚挚地推荐任何想要通过少说话、多行动以获得成功的人阅读本书。

高德威(Dave Cote)

霍尼韦尔董事长兼首席执行官

前言

始于 2008 年的严重经济衰退让很多公司迫切需要变革。突然之间很多因素发生变化,为了取得成功需要有新的方式和策略。这种情况最终也为我写这本书提供了动力。

企业的成功取决于不断的适应。一些公司深谙此道,不断改变自己。而有些公司则在遭遇到危机时,因为未能提早预知,最终陷入缺乏选择的困境。事实上,他们必须要面临的核心选择就是在时间压力和缺乏额外资源的情况下改变自己。经济衰退让需要新方向和重大变革的公司的数量成倍增加。

当我开始职业生涯时,我并没有打算开发一种公司变革的方法。然而,我一直都有强烈的求知欲,并勇于尝试新的想法。当然,有时你不得不尝试改变,否则没有出路。我在 26 岁的时候就已经很清楚这一点。这一年我拥有了第一份工作,成为一家拥有 400 名员工的公司的总经理。

然而,当我接受这个职位的时候,完全没有意识到我被聘用是因为这家公司即将破产,没有人愿意接受这个职位。清晰的思维、创新、执著和数次的机遇让我们成功摆脱了困境!事实上,后来我们变得非常成功。

在接下来的 20 年里,我开始经营其他公司,有的总部设在美国,也有的总部设在欧洲。我始终在寻找那些需要创新方式和全新理念的领域。我曾选择在计算机存储领域创立新公司。之后,我加入 Pittway 公司,这是一家卓越的公司,不是因为它的初始规模而是因为它取得的成就。我们一直以每年 25% 的速度增长,并成为全球安防和消防系统的领导者。我领导这家公司进行国际扩张,在全球主要市场确立了领导地位。2000 年,霍尼韦尔以超过 22 亿美元的价格收购了这家公司。

随着时间流逝,我逐渐意识到,一直以来我乐意去寻求需要创新方式的项目和领域,这为我提供了一种如何成功管理和发展企业的独特经营框架。当然,经营框架本身是一个抽象的概念。经营框架与企业的成功是否相关,必须要通过其在日常经营中是否有效来验证。一个成功的经营框架,必须能够经受住最大的环境压力,并体现出自己的价值。

在 2002 年,霍尼韦尔新任首席执行官高德威为我的经营框架提供了很好的验证环境。当时,霍尼韦尔正处于与原联信和原霍尼韦尔合并、随后与 Pittway 合并,以及被通用电气收购失败的恶劣情境中。霍尼韦尔旗下的环境和燃烧控制业务部——标志性圆形恒温器的拥有者(一个拥有 8000 多名员工和 13 亿美元销售额的国际化业务部),正走在一条长期并加速下滑的道路上。在我到任前的五年中,公司经历了四任总裁的上任和离任,随着每任总裁的离任和时间的流逝,公司业绩下滑变得更加严重。坦率来讲,这个行业我从未接触过,我对它一无所知。

我决定接受挑战,同时我意识到如果四任总裁都不能阻止这艘大船沉没,那么第五任总裁解救它的希望也不大。但是我很好奇,我不想放弃在这个商业危机中去实践我正在形成的创新管理理念的机会。我

知道我的想法会在这种环境中得到检验,并得到进一步完善。

于是,作为第五任总裁,我选择了一间位于角落的办公室,这是我多年的习惯。因为这个地方不会错过那些整天消磨时光以及忙着制作简历的员工与管理人员。

上任几周后,我确定业务是可以被彻底改善的。实际上,我很确定,如果有正确的经营框架,认真实施设计好的行动步骤,我们在两年内就可以脱离困境。这个发现极大地鼓舞了我,但是更加让我惊喜的是,这一重大的公司拯救和变革只需要通过现有的投资和融资水平就可以完成。换言之,我们依靠当时拥有的资源就可以对公司进行改造。

在三个月内,制作简历的员工开始减少,员工们开始相信公司会有出路。18个月的时候,核心客户开始清醒地认识到公司正在筹备一些重大的事情。在第二年年末的时候,我们开始大步前进,每个季度都在加速。

到第四年,我们已经拥有可持续竞争的优势;我们不断获得市场份额并且开拓出拥有较强盈利能力的新市场。在这家公司担任近六年的领导者后,我离开了。这个在2002年以前急剧衰退的业务部业绩出现一个惊人的逆转,销售额以15%的复利率增长而且收益率达到了24%;资产收益率增长了1000个基点。自从我离开以后,在新的领导层管理下,公司还保持了原来的经营框架,增长率仍在飞速提升。

我写这本书的最初目的,是将它作为个人笔记以便我在以后的工作中能够再度使用。在写书的过程中,我意识到我已创建了一种智慧而全面的公司变革方法,它不是僵化的,而是可以被灵活广泛应用的。换言之,当我将这些思想写下来的时候,我发现自己创建的这套方法同样适用于很多(如果不是全部)需要变革的公司。

另外,将这些想法写出来,使我能够清晰地对自己所创建的方法进