

BEYOND THE LEAN REVOLUTION

ACHIEVING SUCCESSFUL AND
SUSTAINABLE
ENTERPRISE TRANSFORMATION

麻省理工学院研究团队20余年实践经验
系统梳理企业转型路线图

超越精益

推动企业升级的整体性策略

[美] 德博拉·奈廷格尔 (Deborah J. Nightingale) 著
贾亚堪斯·瑞尼瓦萨 (Jayakanth Srinivasan)

蔡春华 译

BEYOND

LEAN

REVOLUTION

ACHIEVING SUCCESSFUL AND
SUSTAINABLE
ENTERPRISE TRANSFORMATION

超越精益

[美] 德博拉·奈廷格尔 (Deborah J. Nightingale) 著
贾亚堪斯·瑞尼瓦萨 (Jayakanth Srinivasan)
蔡春华 译

图书在版编目 (CIP) 数据

超越精益 / (美) 德博拉·奈廷格尔 (Deborah J. Nightingale),
(美) 贾亚堪斯·瑞尼瓦萨 (Jayakanth Srinivasan) 著; 蔡春华
译. —杭州: 浙江教育出版社, 2018.6

ISBN 978-7-5536-7279-3

浙江省版权局
著作权合同登记号
图字: 11-2018-288

I. ①超… II. ①德… ②贾… ③蔡… III. ①企业管
理—案例—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 120536 号

上架指导: 商业管理 / 企业转型

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

超越精益

CHAOYUE JINGYI

[美] 德博拉·奈廷格尔 (Deborah J. Nightingale) 贾亚堪斯·瑞尼瓦萨 (Jayakanth Srinivasan) 著
蔡春华 译

责任编辑: 罗 曼

美术编辑: 韩 波

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO C

责任校对: 马立改

责任印务: 时小娟

出版发行: 浙江教育出版社 (杭州市天目山路40号 邮编: 310013)

电话: (0571) 85170300-80928 邮箱: zjjy@zjcb.com 网址: www.zjeph.com

印 刷: 石家庄继文印刷有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16

成品尺寸: 170mm × 230mm

印 张: 17.25

字 数: 210千字

插 页: 1

版 次: 2018年6月第1版

印 次: 2018年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5536-7279-3

定 价: 79.90元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请电话联系调换。

德博拉·奈廷格尔

- 奈廷格尔咨询公司负责人，为国际企业及组织规划转型。
- 2002年起执教于麻省理工学院，曾任精益计划进步中心主任、科技政策与产业发展研究中心主任，工程学教授、航空科学教授，与超过100家企业及政府在组织转型工作方面进行合作，行业包括航天、自动化、能源、金融等。现负责组织转型、组织建构研究。
- 曾在美国联合信号公司（Allied Signal，现霍尼韦尔国际公司）工作近20年，1994年起担任航天工程部门副总裁，负责战略规划及国际商务发展。
- 美国国家工程院成员，美国国际教育协会前主席。

贾亚堪斯·瑞尼瓦萨

- 麻省理工学院航空航天学硕士，瑞典梅拉达伦大学软件工程学博士。现为麻省理工学院精益计划进步中心研究员。
- 为多家企业进行绩效评估、创新设计，主要研究领域为知识密集型企业如何实现可持续的转型。

出品 Published by: 湛庐文化 Cheers Publishing

总裁 President: 陈晓晖 Chen Xiaohui

出品人 Publisher: 韩焱 Han Yan

法律顾问 Legal Consultant:

北京市盈科律师事务所 崔爽律师

张雅琴律师

商业图书事业部总编辑 Chief Editor: 董寰 Dong Huan

人文社科事业部总编辑 Chief Editor: 季阳 Christine G

高级副总裁兼对外合作 Senior VP: 张晓卿 Anna Zhang

首席运营官 COO: 赵丽琴 Lina Zhao

质量总监 Quality Director: 周裕 Zhou Yu

特约策划 Acquisition Editor: 吴悦琳 Wu Yuelin

特约编辑 Executive Editor: 赵贺 Zhao He

版式设计 Layout Designer: 刘锦行 Liu Jinxing

封面设计 Designer: **MX** DESIGN STUDIO

采购热线: 15910746279

传真 FAX: 010-56676359

投稿请至: service@cheerspublishing.com



更多阅读资讯，尽在湛庐微信平台
请扫二维码或查找cheerspublishing



关注“湛庐教育”，
更多泛读、通读、精读服务一键获取
请扫二维码或查找lukehui1230



湛庐文化
Cheers Publishing

a mindstyle business

与思想有关

从“精益”到“超越精益”

路江涌

北京大学教授，《共演战略》作者

近几年，企业管理界的热门话题，除了创业，就是转型了。

关于创业，有一本书绕不过，这本书就是《精益创业》。《精益创业》是埃里克·莱斯所著的关于创业方法论的书。“精益创业”的核心观点是：先理解用户需求，根据需求开发最小可用产品，不断测试商业假设，通过数据验证和支撑商业模式，最终凭借经验证实的商业模式吸引资源、技术和商业合作伙伴。精益创业的思想来自精益生产，强调“少即是多，持续变好”。

您在读的这本书名叫《超越精益》，作者是麻省理工学院的两位学者，译者是国内咨询业的新秀蔡春华先生。拿到书稿，我想：“又是一本叫‘超越’的书。”之所以这样想，是因为前段时间我刚刚为北京大学汇丰商学院魏炜教授的《超越战略》写过序。带着对“超越”的好奇，我翻开了这本《超越精益》。

知时局，揽全局，见终局，应变局

《超越精益》是一本关于转型的书。书名之所以叫“超越精益”，是因为作者认为，很多企业把基于精益思想的“优化行动”误当作“转型”。精益思想强调细节，而转型理念强调大局。

我用一个 2×2 的框架来分析企业转型过程中局部和总体、现在和未来的关系（图 0-1）。



图 0-1 战略思维 = 格局 $\times$ 视野

企业转型，一定需要一个整体性的战略。战略思维需要从格局和视野两个角度来考虑，也就是说，既要考虑空间因素（格局），也要考虑时间因素（视野）。所谓格局，就是既要能看到局部，也要能看到总体。所谓视野，就是既要能看到现在，也要能看到未来。

每个人，每个企业，都需要有“知时局，揽全局，见终局，应变局”的战略思维。

所谓“知时局”，就是要能够立足当下，着眼未来。所谓“揽全局”，就是要有站在月球看地球的高度。所谓“见终局”，就是要有站在未来看现在的智

慧。所谓“应变局”，就是要能知机识变，处变不惊。只有能够揽全局，才能更好地知时局，只有能够见终局，才能更好地应变局。

从局部到整体

在《超越精益》这本书里，作者强调的就是这样一种系统的和动态的转型观念。作者提出了企业转型的七大原则，包括：在企业转型中采取整体式路线，确保领导层致力于转型，识别利益相关者并确定他们的价值主张，在专注企业效率之前专注企业效用，处理公司内外的相依赖的因素，确保整个企业内部的稳定性和流动性，注重组织层面的学习。

这七个原则，既关注转型中的“人”（例如，领导层和组织），也关注转型中的“事”（例如，转型路线和价值主张）；既关注企业“内部”的因素（例如，内部的流动性和稳定性），也关注企业“外部”的因素（例如，利益相关者）。

笔者曾经提出一个框架，这个框架非常简洁。“人和事”以及“内和外”是两个维度，两个维度构成四个象限：外部的人、内部的人、内部的事和外部的事。对于企业来说，最重要的“外部的人”是用户，最重要的“内部的人”是组织，最重要的“内部的事”是产品，最重要的“外部的事”是市场。

从精益到升益

《超越精益》这本书里给出了企业转型路线图，主要包括战略循环、规划循环和执行循环三个部分。战略循环包括“确定战略目标”和“确保领导层参与”两个要点。规划循环包括“理解”“设想”“设计”“一致化”等四个要点。执行循环包括“塑造”“灌输”“执行”“协调”等四个要点。

从企业生命周期角度来看，可以把企业发展分成创业、成长、扩张和转型等四个阶段。其中，创业阶段可称为“精益创业”，成长阶段可称为“专益成长”，扩张阶段可称为“增益扩张”，转型阶段可称为“升益转型”。企业生命周期和企业发展四阶段反映了企业管理的动态性。企业创立之后，就不能只是关注于“精益”了。正如作者在这本《超越精益》中所说，“过于关注细节，无法掌握大局”。经历成长阶段和扩张阶段的企业会来到转型阶段。转型阶段的企业必须突破自我，要意识到相关方发生了巨大变化，利益关系从大到巨大，交易关系从多向到多维，结构关系从价值网到生态圈。转型阶段强调的是“升益”，升益于组织创新。

总结

近几年，随着经营环境的复杂化，以您正在读的这本《超越精益》和我所著的《共演战略》为代表的管理学著作，开始纷纷采用系统性和动态性思维方式分析企业经营管理。

和传统的以静态和孤立视角分析企业管理的著作相比，采用系统性和动态性视角的管理学著作实用性更强，更接地气。一个直观的证据就是，这类书里有很多图表，既便于阅读，也便于实践。例如，这本《超越精益》中有 50 多张图表，提供了一系列的分析工具。而我所著的《共演战略》更是用了 300 张图表和 200 个案例，诠释了一个系统性和动态性的战略思维框架。

《超越精益》这本书里提的转型七大原则以及其他内容，和我在《共演战略》里提的共演战略四要素一样，都是从系统性角度，或者说是格局角度来分析企业的。作为一名长期从事管理学研究、教学和实践的学者，我乐见《超越精益》这类创新性和实践性的书籍更多面世，我相信你通过阅读一定大有收获。

跳出盒子，着眼全局

魏 炜
北京大学教授

笔者手里的这本《超越精益》，是一本很有特色的书，它是从商业生态的角度来研究企业变革的，商业生态的理论基础分别是利益相关者和商业生态系统理论，这并非作者的原创理论，前者的代表人物是弗里曼，后者的代表人物是穆尔，但是将这两大经典理论融会贯通并成功应用于企业变革的，为数不多。笔者一直认为，任何一家企业都存在于一个或多个商业生态系统中，从企业生命周期来看，企业的诞生、成长、成熟、死亡或者变革，都离不开和生态系统中其他合作伙伴业务活动的交互、资源能力的交换以及价值的共享。正是因为如此，企业无法游离于所处的生态系统而进行变革，《超越精益》的价值正在于此，它启发了读者从更高的维度来看待企业变革。

反之，虽然现有市场上关于企业变革的书林林总总，但是大多数还局限在企业自身边界之内，提出的解决方案还局限在传统价值链的改造方面上，给出的建议无非是研发、供应链、生产、市场营销和售后服务等环节进行不断的完

善……这是老生常谈的“精益变革”。必须承认，在一定程度上，这种传统的变革思路对于大多数寻求转型升级之道的企业是必须的（因为这些企业还有很大的管理提升空间），但又是远远不够的，而且从这个思路出发，企业变革可以改善的空间已经变得越来越小。这种“变革的窘境”迫使企业家和学者突破原有的思维囿限。所谓“超越精益”，笔者理解应该是并非抛弃原来的成本改善和质量提升，而是指企业变革应该突破原有的思路，着眼于全局视角，从生态系统入手。此外，尤其难能可贵的是，在此基础上，作者还提出了企业整体转型的七大原则以及路线图，这些原则和实施路线可谓是作者及其团队用真金白银换来的，具有很强的可操作性。

企业处于一个或多个共生的生态系统之中，这是当今企业外部环境最基本的特征。波特提出的传统的价值链是从研发开始一直到客服结束，客户处于价值链的末尾，之前的业务活动与客户几乎不发生关系。后来演变成“以客户为中心”，将客户从原来价值链上的末端位置置于中心，这有着积极的一面，是一个巨大的进步，但是仍然不够，因为从交易的视角出发，任何两方的交易都有一方是客户。我们需要将关注点放大到整个生态系统的所有利益相关者中去，商业价值创造的起点——价值主张，也应该从单一企业的价值主张上升到考虑所有利益相关者的价值主张。《超越精益》在这方面做了深入、全面的探讨。有趣的是，笔者研究商业模式多年，发现充分利用产业生态中其他合作伙伴的资源能力，同时重构与利益相关者的交易结构（即重构商业模式），可以为焦点企业带来竞争优势以及重塑竞争优势的契机。在这点上，《超越精益》一书所倡导的思想与笔者多年研究的结论有类似之处，可谓异曲同工。

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读APP：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当做阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大的阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”APP。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

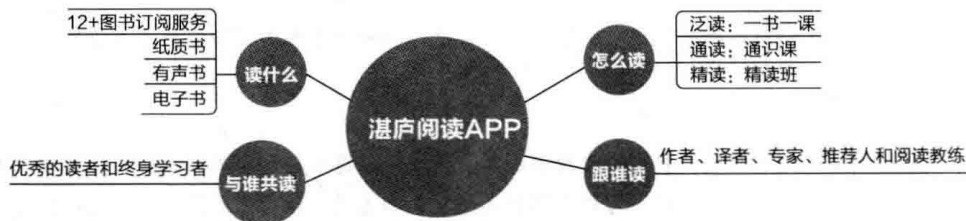
- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

湛庐阅读APP玩转指南

湛庐阅读APP结构图：



三步玩转湛庐阅读APP：

听一听 ▾

泛读、通读、精读，
选取适合你的阅读方式



读一读 ▾

湛庐纸书一站买，
全年好书打包订



扫一扫 ▾

买书、听书、讲书、
拆书服务，一键获取



APP获取方式：

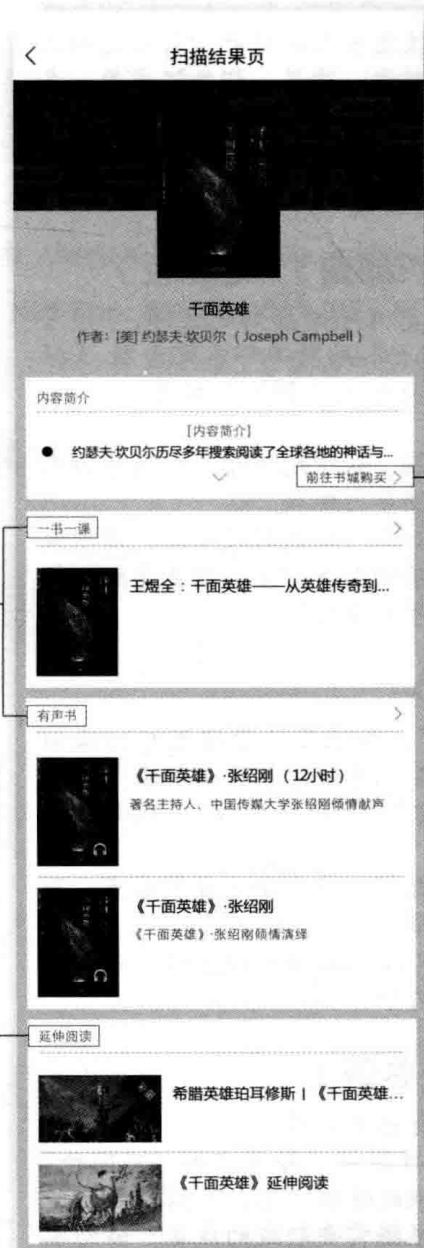
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往APP Store
直接下载“湛庐阅读”APP，与最聪明的人共同进化！



使用APP扫一扫功能， 遇见书里书外更大的世界！

大咖优质课、
献声朗读全本一键了解，
为你读书、讲书、拆书！

你想知道的彩蛋
和本书更多知识、资讯，
尽在延伸阅读！



快速了解本书内容，
湛庐千册图书一键购买！

延伸阅读

《瞬时竞争力》

- ◎ 全球最具影响力 50 大商业思想家丽塔·麦克格兰斯最新力作!“颠覆式创新之父”克莱顿·克里斯坦森鼎力推荐!
- ◎ 当今环境瞬息万变,科技发展日新月异,行业之间的界限越来越模糊。智能时代、跨界、指数级成长,在这样的大环境下,竞争优势只能存活一年。企业要想获得一席之地,实现持续增长,就必须聪明割舍、持续转型并灵活跨界,采取不同的策略,抓住瞬时机遇。



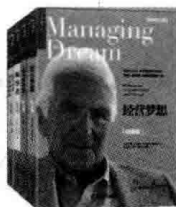
使用“湛庐阅读”APP,
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-220-10714-6



9 787220 107146 >

《沃伦·本尼斯经典四部曲》(纪念版)

- ◎ 领导力之父,为领导学建立学术规则的大师,“领导学大师们的院长”沃伦·本尼斯四部曲纪念版:《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》经典再现!
- ◎ 了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛、迎接当下和未来的领导力挑战。
- ◎ 清华经管领导力研究中心主任杨斌教授主编,清华经管领导力中心研究员、学堂在线“中国创业学院”频道主任徐中博士领衔翻译并审校!



使用“湛庐阅读”APP,
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-213-07718-0



9 787213 077180 >

《商业的本质四部曲》

- ◎ “管理思想界的奥斯卡”,全球最佳管理思想的风向标,THINKERS 50 出品“商业的本质四部曲”:《管理的本质》《战略的本质》《创新的本质》《领导力的本质》隆重上市!
- ◎ 汇集全球最杰出的大师思想,直击企业发展痛点,洞悉不确定时代的商业本质。
- ◎ 清华经管领导力研究中心主任杨斌教授主编,海尔集团董事局主席张瑞敏鼎力推荐!



使用“湛庐阅读”APP,
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-300-23755-8



9 787300 237558 >

《企业的人性面》(经典版)

- ◎ 道格拉斯·麦格雷戈久负盛名之作。
- ◎ 作者提出两种对立的人性假设,即著名的“X 理论”“Y 理论”,叩问管理领域的终极问题:人到底是创造价值的机器,还是可以根据需要削减的成本?借助本书,他强化了研究人性假设的重要性,告诫实践者成功管理的因素虽然有很多,但首要能力莫过于拥有前瞻性和控制人性的行为。为萌生与发展现代企业管理理论营造出良好氛围。



使用“湛庐阅读”APP,
“扫一扫”获取本书更多精彩内容
ISBN 978-7-213-08387-7



9 787213 083877 >

Beyond the Lean Revolution: Achieving Successful and Sustainable Enterprise Transformation.

Copyright © 2011 Deborah J. Nightingale and Jayakanth Srinivasan.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York 授权在中华人民共和国境内独家出版发行。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。

版权所有，侵权必究。