



遠流

YLib

李仁芳博士 策劃

實戰智慧叢書

261

推動轉型的手

Five Frogs on the Log

學得快、做得快、適應快的組織變動指南

這是一個速度決定勝負的時代，尤其在企業面臨購併及重大變革時，速度更是成功與否的重大關鍵。而如何能快速學習、加速執行、迅速適應，端看經理人那雙推動轉型的手。

本書以輕鬆有趣、簡易明白的筆調，針對置身於轉變風暴中的經理人量身打造一套完整的實戰指南。無論是你正設法購併另外一家公司，或是對未來有任何新的構想，它都能帶給你不落俗套的省思，以及立即可用的解決辦法。

Mark L. Feldman &
Michael F. Spratt◎著
譚天◎譯



實戰智慧叢書 ㉓

推動轉型的手——學得快、做得快、適應快的組織變動指南

譚天／譯

Five Frogs on a Log

by Mark L. Feldman
Michael F. Spratt

Five Frogs on a Log

Copyright © 1999 by Mark L. Feldman and Michael F. Spratt

Chinese Translation copyright © 2000 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc., USA

through Bardón-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書⁽⁸¹⁾

推動轉型的手——學得快、做得快、適應快的組織變動指南

原 書——*Five Frogs on a Log*

*A CEO's Field Guide to Accelerating the Transition in
Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change*

作 者——Mark L. Feldman & Michael F. Spratt

譯 者——譚天

策 劃——李仁芳博士

主 編——陳錦輝

責任編輯——裴嫻

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段184號7樓之5

郵撥/0189456-1

電話/2365-1212 傳真/2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話/2508-9048 傳真/2503-3258

香港售價/港幣83元

著作權顧問——蕭雄林律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

2000年11月16日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1205號

售價新台幣250元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-4222-2 （英文版 ISBN 0-88730-981-X）

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@ylib.com

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與

不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新

秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

誌謝

在寫這本書時，我們面對的最艱難決定之一，就是必須將我們喜愛的若干故事與人物加以割捨。在客戶所賜靈感下，基於我們本身的奇想，也拜我們的家人、友人與同事所賜，我們得以向許多人訴說許多動聽的故事，例如帶著方糖的浣熊、大象與短矛、喜馬拉雅山雪人、漏水的小船、大蟒蛇、與達菲鴨症候群等——而可悲的是，基於編輯作業考量，我們不得不將它們放棄。對於喜歡這些故事的讀者諸君，我們謹此申致謝意與哀悼之情。實因篇幅有限，我們不得不割捨部份內容，最後牛蛙、塘鵝、小人物、駱駝、狗、貓、報童、拖車與烏龜等故事得以倖存。

這正是文學藝術的殘酷面。

同樣讓我們感到沮喪的是，也因篇幅有限，無法一一道出所有提供我們靈感、給予我們批判

、無私無我奉獻時間與精力、使這本書得以問世的人們。

我們要向許多人致上最誠摯的謝意。

我們要謝謝資誠企管顧問公司 (Pricewaterhouse Coopers) 的夥伴與同事，因為他們熱情地支持本書所述的見解。謝謝李德·凱勒 (Reed Keller) 與雷伊·蘭尼利 (Ray Ranelli)，他們和我們抱持同樣構想，並提供我們極其重要的早期支援。

謝謝唐·夏伊 (Don Shay)、葛利格·彼特森 (Greg Peterson)、吉斯·韓福瑞 (Keith Humphries)、鮑伯·斐雷克 (Bob Fiek)、魯斯·韓特 (Ruth Hunt)、瑞奇·卡爾森 (Rich Carson)、馬克·摩斯卡利洛 (Mark Moscarello)、莉塔·強森 (Rita Gail Johnson)、佐如·柯伊契 (Drew Koecher)、凱文·史考特 (Kevin Scott)、馬克·杜菲浩 (Mark Duffino)、芭芭拉·克拉夫特 (Barbara Kraft)、泰利·謝伍德 (Terry Sherwood)、凱絲琳·柯林斯 (Kathleen Collins)、凱西·華格穆斯 (Kathy Walgamuth)、喬伊·馬拉漢 (Joe Mallahan)、毛琳·提克納 (Maureen Tickner)、楚克·布特勒 (Chuck Butler)、法蘭克·布朗 (Frank Brown)、約翰·劉 (John Liu)、杜威尼·華茨 (Dwayne Wats)、梅利·魯斯克 (Melea Lusk)，以及獻身於加速轉型業務團隊的資誠公司與顧問人員。

我們要謝謝利百勤集團 (Rubicon Group) 的法萊利·席柯 (Valerie Van Sickle)、道格·穆拉塔 (Doug Murata)、鮑伯·派屈克 (Bob Patrick) 與華特·賈可伯 (Walt Jacobs)，當這本書的構想還處於

雛型階段時，他們給予我們許多協助。

感謝我們的良師、也是多年益友的艾爾·里奧丹(Ai Riordan)，他教導我們將自我與自我的理念延伸。

我們忠實敬業的助理珍·艾曼紐(Jan Emanuel)，不斷地指引我們，使我們安然通過險阻重重的行政工作困境，也在此表達我們的謝意。

感謝我們無畏的研究員與最親密的批判者珍·林(Jean Lin)，她審視各項資料，並在我們需要鼓勵時，適時給予讚賞；但也會直言不諱地提出質疑，不管我們是否想聽。

同時還要感謝我們兩家的家人亞戴爾(Adele)、安(Ann)、西恩(Sean)、派特(Pat)、約翰(John)、凱柯(Keiko)、福瑞德(Fred)、亞達(Ada)、珊卓(Sandra)、夏恩(Shahn)與克利斯(Kris)。他們賜予我們力量、喜悅與嘗試的理由。

十五多年以來，我們兩人一直在一起工作，切磋這本書所提的價值理念。我們有幸經驗到真正的創造性合作所帶來的力量與樂趣。如今已經無法再區分我們的理念、構想或言詞是源於兩人中的哪一位。

也因此，今後有一天，如果你不巧在會議、或在機場、或在街上遇到我們兩人中的任何一人，並決定就這本書中提到的某一點提出質疑……請記住，這點是另一個人寫的。

前言 購併與大規模轉變

誰在開誰的玩笑？公司的轉變歷史充滿錯誤的開端、不正確的目標，與極度的失望。隨著越來越多的商界領導人必須面對購併、或其他大規模結構重整的艱鉅任務，個人資本與信用資本（reputational capital）所面對的威脅也越來越大。

這種情況在購併時最爲凸顯。還記得有一位顧客告訴我們，他的投資人中有二％是鄉紳，其餘九八％都是游手好閒、賣二手車的業務員。根據經驗，一開始購併似乎總是輕鬆簡單，讓自我意識得以滿足，使人浸淫在一種賺大錢的喜悅之中，認爲業務一夕之間就能成長，透著一種殖民主義的快感，讓人以爲競爭優勢近在咫尺；加上投資的銀行業者也在一旁鼓譟助威，給予你各種保證，設法從你身上撈走更多利益。但這些銀行業者對於你公司艱險崎嶇的前程道路上充斥的那

些曲折、顛沛，卻總是絕口不提。

這位顧客說：「當初若能知道現在所面臨的這些事，我根本不會進行這筆交易。交易完成後，業務開始走下坡，我們也因各種困擾與債台高築而錯失其他機會；直到如今想再追加交易成本時，才發現當初若投資美國公債還划算些。但是購併看起來是如此簡單。你今天買下來，明天就是你的了。」

他說得沒錯。購併確實很容易，但是「擁有」卻是件難事。大規模的組織性改變可能導致巨額的虧損。購併絕非沒有風險。想完成一統大業同時做到天衣無縫，絕非易事。實際利得永遠不及預期豐碩。

無論你正計畫買下另一家公司或設法購併以開创新的前景，這都是一個充滿無情變數的時機。經過一段時間以後，事實將逐漸證明那些勝出的公司就是那些學得較快、行動較迅速、適應期較短的公司。不管在經濟價值(economic value)創造、訂定優先順位、或資源分配上，這些公司都能及早做成考慮周詳的決策，並且立即付諸行動，從而將時間壓縮。透過這些決策，他們在管理部署、組織架構與文化方面都能及早站穩腳步，以與長程、持續的經濟價值相結合。

本書論述的各種原則與事例就是專為這種艱險崎嶇的前程道路量身設計的。它們適用於各式各樣的企業與運作問題：從如何加速一種新產品的發展，到如何合併兩家公司；從如何創造一種

服務驅動的文化，到如何使企業在一個嶄新的市場上重新定位。不過，最嚴厲的考驗，還是在於它們在購併與步步驚魂的改變過程中表現出的應變成效。

公司的最高執行長(CEO)必須面對各種經營、組織與人力資源方面的難題，而前述特定情勢，使這些難題更加棘手，他們必須有三頭六臂，才能創造奇蹟、化險為夷。**要順利通過一場大規模的轉型，必須與時間競跑。**執行長很快就發現，在還未起跑時，他們就已晚了。每一件事都成了當務之急。原來可以在幾年之間做成的決定，現在必須於幾天內做成。問題數以百計，但僅有寥寥少數找得出模糊的答案。沒有人能夠有效的做好自己的工作；顧客遭到冷落；生產力暴跌；混亂情況如野火一般燎原。

這就是公司執行長必須衝入解決的情境。這些人必須拋開其他的業務來應付此種困境，成堆的事有待他們決定，數不清的新挑戰等著他們面對。他們奮力設法控制住情勢，尋求各種可行的方向。他們耐不住繁瑣的程序，不能容忍時間的虛擲，一心一意只想刪除因日常的遲滯而造成的巨額成本。**這不是搞新奇管理花招的時機。這時必須採行的，是一種以加速改變為目標、財務驅動、絕對務實、以成果為導向的做法——這種做法的重點完全在於創造經濟價值與股東機會。**本書所述的加速轉型之道，就是一種創造衝力、促成早贏、拓展股東價值的獨特見解。這種做法不僅已在許多各式各樣的環境中取勝，事實證明它在企業購併與大規模轉變時，充滿敵意、一步也

差錯不得的世界中，尤具特殊價值。基於這個理由，本書所述絕大多數的故事與例證都取自這種環境。

《推動轉型的手》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□誌謝

□前言 購併與大規模轉變

序 幕 轉型的七大致命傷／三

速度就是力量／七大轉型殺手／漫長的轉型沒價值

第一章 從天堂直墜地獄／一五

天作之合／最佳交易締結者／謠言四起，危機四伏／
一步步走向失敗／只有疑問，沒有解答

第二章 醜陋的真相／二三

數字會說話／為何要購併？／說得容易，做得難／驕

兵必敗／目標提升的迷思／沒有簡單的解決之道

第三章 業績為何惡化／三五

問題叢生，分身乏術／切忌因小失大／陷入滯留模式／杯弓蛇影，人心惶惶／整個球場都在動！／速度決定勝負／拖延代價高昂／錢怎麼不見了？

第四章 加速轉型的必要／五七

長痛不如短痛／時間就是金錢／拖得愈久，抗拒愈大／抗拒改變的謬論／狠命一擄，大功告成

第五章 價值提升分析／六七

內憂外患，危如累卵／如何理出頭緒？／〈個案〉二百六十項優先要務／錯誤總檢討／規劃行程／出人意表的分析結果／急病亂投醫

第六章 及早進行溝通／八九