


THE BRIDGE OF CHANGE MANAGEMENT

〔美〕邱璨瑛 著

变革管理的大桥

从优秀到卓越的管理奥义



兼中西经营哲理，助力中小企业获成功经营之物理学；
求古今卓越智慧，得赶超争上市之绝杀攻略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

THE BRIDGE OF CHANGE MANAGEMENT

〔美〕邱璨琨 著

变革管理的大桥

从优秀到卓越的管理奥义



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

变革管理的大桥:从优秀到卓越的管理奥义/(美)邱璨滨著. —北京:北京大学出版社,2018.9

ISBN 978-7-301-29810-7

I. ①变… II. ①邱… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 192461 号

书 名 变革管理的大桥——从优秀到卓越的管理奥义

BIANGE GUANLI DE DAQIAO

著作责任者 [美]邱璨滨 著

责任编辑 杨丽明

标准书号 ISBN 978-7-301-29810-7

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博 @北京大学出版社

电子信箱 sdyy_2005@126.com

电 话 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672

编辑部 021-62071998

印 刷 者 北京大学印刷厂

经 销 者 新华书店

730 毫米×1020 毫米 16 开本 15.25 印张 164 千字

2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价 59.00 元



未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

序

I. 《从优秀到卓越》中的理念对中小型企业转型发展是否管用？

吉姆·柯林斯在 1990 年出版了《基业长青》一书，该书销售量很快就破百万册。近几年，在美国《财富》杂志 500 强企业 CEO（在中国台湾地区也称“大执行长”）最喜欢的书的调查中，它仍名列前茅。它的主要内容是调研美国已上市卓越公司如何管理，以使公司基业长青。此书出版后，麦肯锡旧金山分公司总经理向柯林斯先生提出意见，他非常尖锐地指出：“这本书毫无用处，因为大部分公司都只是优秀而非卓越，甚至很多公司连优秀都谈不上。”这个评论点醒柯林斯，卓越的中小型企业要如何转型变革为长青企业，并不是大多数企业人目

前最关心的事。这段偶然的对话，使柯林斯研究小组启动了一项5年的调研计划，之后，出版了《从优秀到卓越》一书。果然一如预期，该书内容正是企业人最想了解的知识与情报，其销量很快冲破300万册，是至今最畅销的管理类书籍。

《从优秀到卓越》一直都被列为《财富》500强执行长们最喜欢的“老”书，同时也位列美国中小型企业25本推荐书中的第一名。

本书特点有三易：易懂、易学、易做。书中谈到变革管理的基本原理，柯林斯教授认为它超越了时间与空间，所以把它称为变革转换成功之物理学。这本书其实是为中小企业人所写。卓越像大人，每个中小企业就像还在成长中的小孩，每个小孩都希望在体格、智能上转变成卓越的大人，这需要大人和小孩共同汲取知识并实践。同理，公司要转型到卓越，当然不会凭空自然成长而来。

II. 《从优秀到卓越》一书之价值

柯林斯在《从优秀到卓越》的前言中谈到，他花费5年时间用于调研与撰写，即便有人出1亿美金，要他放弃出版并与世界上所有人分享心得，他也会拒绝。所以，这本书最少有1亿美金以上的价值，这也是名列美国《财富》500强的大执行长们被其精彩内容所吸引，一读再读之主因。每个聪明又用心的读者在阅读此书之后，在治理公司时，都会很容易地得到1亿美金以上的回报。柯林斯形容他自己虽过着僧侣般的生活，但乐学且诲人不倦。

Ⅲ.《变革管理的大桥》一书的价值

《从优秀到卓越》在我国台湾地区由远流出版公司出版（书名为《A到A+》），已是第2版第46次印刷（截至2015年11月），读者大多是公司中高层主管或学术界人士。很多朋友向我建议：中国很多中小企业的老板们都忙着做生意，不会经常看书。《从优秀到卓越》虽是本好书，但内容晦涩难懂。这启发我援引中国的故事与题材来协助中国中小企业的老板们读懂《从优秀到卓越》。例如，历史上楚汉相争的核心四年是个极棒的故事，我们可以通过这个典故抓住《从优秀到卓越》八个变革步骤的精华，达到最佳学习效果。毛泽东由两万五千里长征到1949年成立中华人民共和国，是《从优秀到卓越》中斯托克代尔（Stockdale）悖论（九死一生、反败为胜之英雄）的典范。这个典范的示范效果不断扩大，成为今天中国商人即华商的特质——“韧性特强，世界第一”“我要扬眉吐气”，更是将中国推进到卓越的潜在力量。中国的高铁、高速公路网，网络科技之运用如支付宝、微信等已居世界前列，未来还会有更多个世界第一将被缔造出来。

《从优秀到卓越》这本书对中小企业老板而言，其理论有点遥不可及。对读者来说，他们希望读过此书后，能够懂得如果公司准备上市，那么该做什么与能做什么，然而该书却没有明确说明。其实，读者的期待是合理的，所以这启发我把过去管理公司使之由小型到中型再到大型的实务性经验写出来，使读者能够尽快掌握管理的精华。变革初期要先有小成果展现，才有自信与信

人以及信于人，然后成立团队大力推动，即“飞轮”带给我们的启示。

《从优秀到卓越》中的经验与教训曾经让我们的公司最多时赚到五亿美金分给股东。当然，飞轮转动要靠各方合力，我们无法判断到底《从优秀到卓越》贡献了多少力量，但是怀着感恩的心，我更乐于与全球华商们分享我的亲身体验。

《变革管理的大桥》是以中国管理文化与经典故事做注解的《从优秀到卓越》，最容易抓住原书“吉姆八步”之组织成功物理学的精髓。

IV. 柯林斯所列成功转型实例，当可鼓舞今日诸多公司见贤思齐

1. 雅培（Abbott）药厂：西药研发期长，投资巨大，已输默克等同业，要成为第一已不可及，于是，雅培痛下决心从医疗行业转为营养品行业。新事业背水一战，雅培摒除用人唯亲之恶习，于家族聚餐中将表兄弟革职。

2. 电路城（Circuit City）：艾伦·沃泽尔（Alan Wurtzel）为耶鲁博士，自喻为“拉犁耕田的马”，当老爸快破产时，他接棒改变经营模式，反败为胜。

3. 房利美（Fannie Mae，联邦国民抵押贷款协会）已实质破产，后来，麦克斯韦（Maxwell）改变风险管理模式，反败为胜。

4. 吉列创新感应剃刀，其CEO科尔曼·莫克勒（Colman Mockler）力挡恶性并购，为股东创造了比恶性50%溢价收购高出三倍的收益。

5. 金佰利克拉克公司 (Kimberly-Clark) CEO 达尔文·史密斯 (Darwin Smith) 关掉纸浆厂造纸业务, 改为生产消费性纸品, 与宝洁直接竞争。华尔街原本想看笑话, 认为金佰利克拉克“死定”了, 但金佰利克拉克至今有几个产品线都领先宝洁。后来, 达尔文·史密斯入选全球十位最伟大的首席执行官。

6. 克罗格 (Kroger) 与大西洋和太平洋食品公司 (A&P) 都是老牌超市。克罗格将所有利润都投入设备与管理, 却被 A&P 的一句名言毁了: “百年老店, 所有的事都是错不了的。”事实上, 商场形势瞬息万变, 但克罗格的吉姆·哈林 (Jim Herring) 却认为公司变革是自然发生, 不用敲锣打鼓昭告天下。

7. 纽柯 (Nucor) 钢铁公司, 起初是由肯·艾弗森 (Ken Iverson) 在快破产的多角事业部中独留的小钢厂。公司设在农业区, 工人由前农民担任。农民的特质是诚实勤劳, 不用组工会, 公司以每名工人产出吨数计酬, 后来成为美国利润第一的钢厂。1967年, 统一企业创立于中国台湾地区台南县永康乡甘蔗田中, 与纽柯在管理等方面有很多相似之处。

8. 菲利普莫里斯公司 (Philip Morris) 在香烟产业被管制后, 扩大业务范围, 投资并购很多消费品安定事业组合, 在社会反烟气氛中, 员工依然热情不减。乔·库尔曼 (Joe Cullman) 任命乔治·韦斯曼 (George Weisman) 接管国际部, 开拓当时只占 1% 的新市场, 自己提 7-up 收购案失败之“验尸报告”, 自省树立管理透明文化。

9. 沃尔格林 (Walgreens) 公司为全美最大药妆连锁销售机构, 由科克·沃尔格林 (Cork Walgreens) 主导向药妆连锁转型,

用5年时间关掉500家老餐厅。

10. 富国银行（Wells Fargo）致力于美国中西部房贷银行业务。美国银行解禁前，努力培养人才，形成节约文化，迪克·库利（Dick Cooley）认为“银行家”时代已经成为过去式，银行员工将如麦当劳（McDonald）各分店的店员，要计算每个员工为公司所创造的利润。他很有先见之明，培养出很多将才。

11. 必能宝（Pitney Bowes）公司邮资机专利保护到期后，转向为客户开发后勤工作室互联网整合运用方案，即新技术与设备整合系统，以满足客户需求。

12. 安进（Amgen）公司由乔治·拉斯曼（George Rathmann）成立，于1983年上市。到2000年，公司成长了150倍，从1983年投资7000美元到2000年赚回100万美元。拉斯曼复制了他由雅培学到的“责任会计制”管理制度，促使公司快速成功。

《从优秀到卓越》一书中的变革管理理念一样适用于新创公司。增加中国历史故事与管理实务的补充学习，能使学习效果倍增，使致力于变革管理的公司提高效率，增加成功的概率。

V. 新经济下，转型与变革更为艰难，因为强者愈强

我个人努力对标学习的“麦肯锡”公司是1926年由芝加哥大学会计学教授詹姆斯·麦肯锡成立的顾问公司，运营重点是为（大）企业或政府高管献策，针对复杂问题给予适当的解决方案。目前，国内许多企业甚至政府都是麦肯锡的客户。

很多旺旺同仁都建议我不要浪费退休时间，可以组一个以中

小企业为服务对象的“小麦”公司，为国内买不起美国麦肯锡顾问服务的公司提供“共享管理智产”，使他们共享执行官（CEO）、营运长（COO）、财务长（CFO）、营销长（CMO）、人资长（CHO）、信息长（CIO）与生产研发总处长等，让中小企业买得起实时快速、适用与实用的类“共享单车”性质之高质顾问服务，以克服处于成长与转型之中的企业初期在人事招募中所遇到的困难。等企业起飞后，自然会有合适的管理人员自动靠拢过来。

制造业 4.0 与服务产业 4.0 已来临，由美国亚马逊、脸书、谷歌与中国阿里巴巴、腾讯等大平台公司所带来的跨传统产业领域的致命性破坏，使强者愈强。近几年，传统旧制造、旧零售、旧金融、旧电商、旧服务业经营已开始萎缩，陷入《从优秀到卓越》第八章所谈到的“恶运之轮”（Doom Loop）（也称为“末日循环”）。未来，管理与转型能力弱的公司只会变得更小，生存在利基市场，破产公司会逐年增加。这是由信息科技（information technology, IT）、通信科技（communication technology, CT），特别是移动科技（mobile technology 4G—5G, MT）与大数据科技（data technology）带来的革命，最终会建立互联网经济时代新的商业模式，即消费者到企业模式（C2B）。当平台公司可以无所不经营时，所新攻入产业，有如飓风带豪雨过境，传统公司将被严重破坏，甚至毁村而必须迁村，即换产业或退出。

《从优秀到卓越》第七章论述科技之于转型变革，认为科技是转型变革之“加速器”，我认为这种观点具有一定的合理性，科技对加速企业转型变革或正或负的影响非常大。换言之，这波

新科技的运用若成功，企业就会成长得更快更好，获利更高。反之，不实行新科技的变革，企业就会瘫痪，很难急救成功。

中小企业在实行信息化（IT）、网通化（CT）、移动化（MT）与大数据技术（DT）之前，必须先作好以下准备：训练有素的创新思想与行动，标准作业程序（SOP），人人“说、写、做”合一的建设工程。计算机在这一时期没有人工智能（AI），只能高效率地做指定工作，所以指令要明确。只有组织之主轴相对稳定，作业流程设计才能稳定。移动化的目的是随时随地制作数据，即信息之存取，这样，信息移动化后能增加公司资产负债表上的无形智能资产价值。若是被并购，能增值卖更高价；若并购其他公司求成长，则能借高效管理平台，迅速掌控被并购公司之管理绩效，提高并购成功率。另外，推出新事业部或新产品时更能事半功倍。

信息化、移动化与大数据技术，都是大资本投资且是长期持续地投入资金以求精益求精，这是重大风险事件，必须由上而下实行。换言之，公司决策层之董事长、总经理、营销长、财务（兼）信息长必须依五项修炼精神，下决心超越自我，具有C2B管理者心智模式，以身作则去带动变革，推动团队共同学习新技术与新经营思维，最终达成变革所设定的新愿景。变革核心不在科技这一硬件上，而在运营管理这一软件上。

电商平台公司大军已经开始大力并购线下实体公司，线下实体公司也向线上发展，商业模式已大不同于2010年以前，中小企业变革的急迫感日益增强。中小企业初步转型成功后，可以引进国内外策略投资伙伴的新资金与新资源，以加速建立高阶集团

管理平台，从而在新经济时代下的新零售风暴中保持屹立不倒，直到上市成功，有更便宜的资金，经营更大的事业，吸引更多优秀的人，建立长青企业。

邱璨瑛

Chiu.tb@gmail.com

www.petertbchiu.com

2018年8月1日于美国新泽西州利堡市

致谢

2010年在上海工作期间，我深深感觉到整个中国已然动了起来，大小企业皆努力追求上进，唯恐落于人后。

在中国，企业的领导人及高管担负着公司生存的重大责任，倍感艰辛。他们日常工作极度繁忙，很少有时间系统地进行自我充实。但是，企业主对如何管理偌大企业其实充满好奇，想一探世界卓越公司的究竟后学个几招，从而更“聪明”地执行管理工作。

中国易学博大精深，但较少谈及方法和程序。可以凭借如《资治通鉴》《史记》之类的典籍去深思其中人物的想法、做法，从而发现许多伟人、名人不同的管理智慧，深入研究后可运用于公司的管理中，会有意想不到的收获。中国中小企业已被潮流推向比30年前更具自由竞争（free competition）的经济模式，产业供过

于求，而适者生存是不变的丛林法则。

如今，并购大潮已来，如何调整思想，转型求生，再求成长，各方面都要求企业必须先做好卓越管理的基础工作。《从优秀到卓越》一书是通过调研美国卓越企业的管理经验整合而来，虽不能断言其见解百分百正确，但可以说准确率极高。若结合中国本土故事讲述其中的理念，则更能帮助中国读者消化、吸收及运用。如能长期一读再读，必让企业与个人受益更多。

我自2015年开始构思及准备写作《变革管理的大桥》，2016年起在美国新泽西家中动笔，至完稿为期两年左右。另外，亦约请朱磊先生（前旺旺东北大区与华北大区总经理）撰写其任职旺旺十多年之观察与经验；加上我在统一企业工作时期的同事连风彦先生（曾任中国台湾统一企业资深品牌长、中国北京电通广告事业本部总监等职）和谢木山先生（曾任统一企业业务管理经理、统一企业香港分公司业务经理）等赐稿，强化了本书的阅读价值，在此特别致谢。

《变革管理的大桥》得以由北京大学出版社出版，首先感谢北京大学出版社杨丽明编辑对本书给予的好评以及在审读过程中付出的努力。同时，也感谢神脑国际前信息长（CIO）高正先生帮我审稿并协助寻找合适的出版社。高正先生现任上海建桥学院商学院金融工程系教授，除主要教授金融工程课程外，也兼授国际班商业信息学（business informatics）、项目管理（project management）、中国电子商务（China e-commerce）等相关课程。

前 言

《从优秀到卓越》（2001年出版）应是学习《基业长青》（1995年出版）之前书，探讨企业变革转型成功的组织与领导的物理学。《基业长青》主要探讨长青企业万岁的秘诀，学习做到基业长青很难，中小企业要先学怎样“从优秀到卓越”。

《从优秀到卓越》目前在美国管理实务界拥有很高的评价。2014年4月，在美国《财富》杂志每年公布的全球500强公司CEO最喜阅读书籍的调查中，《从优秀到卓越》虽已出版十几年，仍然排名第一。柯林斯另一本更早完成的《基业长青》则排第六。这两本都是商业实务界的案头书，深受各界推崇。2009年5月，《纽约时报》曾专文报道：《从优秀到卓越》销售已超过400万本。

《财富中国》杂志在2016年4月翻译并转载

《财富》戴维·兰普顿（Lampton）的专文，兰普顿针对新创公司与中小企业高管，罗列了25本私人企业家的藏书，其中柯林斯的《从优秀到卓越》又荣获第一。

但是，由于书中的故事、个案例证都以美国公司及其执行长为主，没有亚太地区的本土故事，很多人读起来觉得没有共鸣。因此，我在企业界以及公司内部培训中，虽然经常引用该书中的观念，但是引用的都是中国本土案例，这样有助于相关同仁更有效地了解《从优秀到卓越》的管理意涵。

《黄帝内经·素问·四气调神大论》说：“圣人不治已病治未病，不治已乱治未乱，此之谓也。夫病已成而后药之，乱已成而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎？”企业亦如是。

柯林斯就像是“神医扁鹊”的兄弟，他的《从优秀到卓越》便是提供企业界“治未病”的方子。企业也有生老病死，每个企业家都梦想公司不要“生大病”，每年“治未病”后，就能长命百岁，基业长青。综观今日美国，的确有很多企业已超过百岁，依旧体力充沛。

柯林斯在《基业长青》一书中，研究的是企业长寿的要领。《从优秀到卓越》则提供了《基业长青》中没有谈到但很多书迷想知道的内容，那就是一些公司如何由创业时的小公司成长为大型企业；公司也曾濒临破产，它们是如何有幸遇到伟大的领导人从而力挽狂澜，扭转乾坤，然后一路选对继承人接棒，经由几代、几十代持续经营，进而跃居《财富》500强。

《从优秀到卓越》是这些企业成长与转型的黑箱（black box），柯林斯称它是人类各种组织成功绩效的“物理学”。因为

物理学是永恒的，可以超越空间与时间。

相对于许多具有百年历史的国际大公司，中国的华为公司在短短 30 年间成长为全世界最大的通信公司，2016 年营收为人民币 5850 亿元（约 850 亿美元），对比 2015 年营收 3950 亿元（约 608 亿美元），同比增幅达到 48%，再度超越前一年 32% 的增速，增幅位列全球千亿规模以上企业第一名，并且设定于 2020 年营收达到 1500 亿美元的目标。

在 2016 年 5 月 30 日中国科技创新大会上，华为总裁任正非不讳言其“迷茫”：华为正进入“无人区”，走在无前人领航的路上，一是无既定规则，二是无人跟随。这一段话展现了任正非的危机意识。

任正非非常欣赏《魏文王问扁鹊》这篇文章。扁鹊告诉文王，他的大哥医术最高，因为大哥治病于发病之前。一般人却不明白他事前解除病因的这种功力，其实这是治病的最高境界。任正非这 30 年来就是专为华为“治未病”，建立以客户需要为中心的核心价值。只要客户的需要一直存在，华为就永远存在。

“治未病”是一个卓越企业实现长青的关键，《基业长青》一书中的观点明确说明了华为之所以持续卓越的原因。如今，中国中小企业即将面对下一个 20 年，而国内外并购正处在“春秋战国时代”，若对标《从优秀到卓越》，分析中小企业“转大人”（上市）的过程，则会达到“治未病”的功效。

《变革管理的大桥》以中国本土化的故事来辅助说明，以加深读者的理解。另外，中小企业在概念学习之后，大多希望有具操作性的“办法”可资参考，因此本书建议中小企业分三个阶段