

再造卓越

[美] 吉姆·柯林斯 / 著

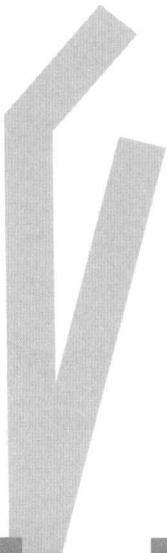
蒋旭峰 / 译

HOW TO
And Why

Y FALL
ies, Never Give In



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS



再造卓越

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

再造卓越/ (美) 柯林斯著; 蒋旭峰译. —北京: 中信出版社, 2010.11

书名原文: HOW THE MIGHTY FALL: And Why Some Companies Never Give In

ISBN 978-7-5086-2388-7

I. 再… II. ①柯… ②蒋… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 191265 号

HOW THE MIGHTY FALL: And Why Some Companies Never Give In by Jim Collins

Copyright © 2009 by Jim Collins

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限在中国大陆地区发行销售

再造卓越

ZAIZAO ZHUOYUE

著 者: [美] 吉姆·柯林斯

译 者: 蒋旭峰

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.75

插 页: 4 字 数: 125千字

版 次: 2010年11月第1版 印 次: 2010年11月第1次印刷

京权图字: 01-2010-4681

书 号: ISBN 978-7-5086-2388-7/F · 2115

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

http://www.publish.citic.com

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

专家与媒体热评

银行为什么会倒下？主要驱动因素还是狂妄自大。吉姆·柯林斯这本恰逢其时的新作将骄傲狂妄自大作为企业衰落的第一步特征，这适用于银行业中的每一家企业。

——《金融时报》

亡羊补牢，犹未为晚。

——《经济学人》

电路城、雷曼兄弟、房利美，经济危机使得许多风光一时的公司风光不再。这本书向你讲述了如何从陷入衰落的企业中学习教训。

——《时代周刊》

《从优秀到卓越》之后，吉姆·柯林斯探讨了如何洞察一家成功企业可能走向衰落的细微特征，以及如何及时扭转颓势。

——《商业周刊》

如果说柯林斯之前的著作为企业如何追求卓越、永葆卓越提出了宝贵的见解，这本新作则引导企业怎样避免盛极而衰的发展路径。

——《泰晤士报》

这是吉姆·柯林斯探究企业生命周期布局最宏大的作品。

——《天下》

金融危机中众多偶像公司的坍塌再次证明，并没有强者恒强这一自然法则。伟大和衰败之间，有时也只有一线之隔。原因何在？柯林斯的新作将回答这一切。

——《环球企业家》执行主编 杨福

这是一本研究卓越企业走向衰落的为数不多的一本好书，值得所有企业经营者好好读一读。它会促使你自察反省，以免重蹈其他企业巨擘的覆辙。

——《哈佛商业评论》（中文版）主编 颜杰华

为满足全球客户需求，扩大营运规模是必须的，但过度扩充并不太好，正如柯林斯所言，企业的衰落过程有五个阶段，丰田现正处于第四阶段。

——丰田汽车公司总裁 丰田章男

“成功乃失败之父”。环境在急剧变化，一旦企业故步自封，狂妄自负，就会走向衰败。大多数卓越的企业走向衰落都不是“饿死”的，而是“撑死”的。而一旦企业知道每年“回零”，就能避免走向衰败。

——汇智咨询董事长、原中国惠普有限公司首席知识官 高建华

HOW THE MIGHTY FALL

中国百年老店的症结到底在哪里？

记得《基业长青》出版的时候，我还在摩托罗拉担任战略经理，那时我很高兴，因为摩托罗拉是《基业长青》一书中的榜样，被称为“visionary company”，中文翻译为“高瞻远瞩的公司”。后来我到美国哥伦比亚大学商学院参与跨国公司的核心竞争力项目研究，接触了像通用电气、可口可乐等更多的“高瞻远瞩的公司”，从中学到了很多真正的使基业长青之道。

回国后，我写了一本书——《差距》，把中国的一流公司与世界一流公司作了一个对比研究，对比了海尔与通用电气，联想与戴尔，娃哈哈与可口可乐，华为与思科，波导与摩托罗拉，TCL与诺基亚，方正与惠普之间的差距，这本书出版之后，引起了很大的反

响，我也因此结识了王石、李东生、柳传志等中国一流的企业家。当时我与这些一流企业家讨论的问题只有一个，那就是中国企业如何才能成长为世界级公司，我们讨论的很多理论根据与内容，基本上就是从《基业长青》中学习到的。到现在，让我印象最深刻的就是，柳传志总从《基业长青》中引用的一句话：“企业的领导人要从内部培养，而不是空降兵。”

十多年过去了，摩托罗拉已经从基业长青的榜样沦落到被迫要把手机业务分拆出去的地步。而我当时研究的方正、波导这样的明星企业，也基本上退出了一线阵营。而像吉利、比亚迪、腾讯、分众传媒这样一些新兴公司则成为一线新星。与此对应的是，华为、万科高歌猛进，联想与TCL经历了国际化业务反思之后，进入新一轮反攻。一句话，失败者很快被人遗忘，中国经济的舞台上仍然是“成功学主导”的强者逻辑。

所以，读到柯林斯这本新书，我感到了一种震撼，这种震撼甚至超越了当年读《基业长青》时的感觉，因为这是一本研究“如何失败”而不是研究“如何成功”的书。为什么同样的两家公司，经营模式相仿，营业收入和利润相近，而且都有坚定果敢的商业领袖来掌舵，两条曲线却突然分离，一家企业的曲线拐头向下急坠，而另一家企业的曲线则持续上行？

《基业长青》研究的是上行的公司，而本书研究的是向下急坠的公司，这本书要回答的是一个基本的问题：一流公司为什么在成

功之后走向了失败？

柯林斯的回答是，狂妄自大是任何公司进入衰落的必然征兆，或者说是衰落的第一阶段。在狂妄自大的自恋性环境中，企业的领导者会不计后果地贸然进入新领域；会以牺牲卓越绩效为代价追求增长；会在面临前后不一致或者对己不利的决策信息时，依然作出激进、冒失的决定；会否认企业因为外部威胁或内部瓦解而陷入困境的可能性！

我想，这就是这本书让我感到震撼的原因，作为一个关注与研究中国一流企业的管理咨询专家，我几乎每天都在关注这些企业的走向，就在前几天，我在博客上写了自己的感想《万科应当放弃争房地产第一》，在一个错误的时间、错误的地点与错误的游戏规则中去争第一，不应当是万科的战略。我很喜爱万科这样的公司，更尊重王石做公司的逻辑，这是一家最有希望进入“伟大”之列的公司。因此，特别不希望万科成为柯林斯所描述的“狂妄自大”的公司。目前中国绝大多数一流公司可以对照一下柯林斯对“狂妄自大”的描述，根据自己的所作所为判断自己有没有患上这种自大症？

而事实上，“自大症”只是走向衰落五个阶段中的第一个台阶，柯林斯说，任何一家失败的公司，都可能从衰落的五个阶段中找到相应的解释，这是因为失败永远都是“对规律的背叛”。过去，我对柳传志从《基业长青》中得到结论，即一定要从企业内部选接班人有不以为然，但在这本书中，我觉得柯林斯说服了我，这倒不

是因为他的数据分析，他说：“在对公司衰落路径进行研究的过程中我们发现，‘外来空的降兵’往往更容易把情况搞砸。2/3的从外部聘请首席执行官的公司没有让公司实现腾飞。”

真正说服我的，是柯林斯对“使命”与“价值观”的强调，很多伟大的公司当年都是出于比赚钱更崇高的目标而创建企业的。医药巨头默克公司的创始人乔治·默克二世一直孜孜以求地想要治病救人。摩托罗拉之父保罗·高尔文当年痴迷于如何通过挖掘人的创造力潜能来实现持续创新。惠普的两位创始人比尔·休伊特和戴维·帕卡德认为惠普存在的目标就是要给世界带来技术贡献，而赢利只是衡量这一目标的手段而已。经济学中有一个词叫“路径依赖”，意思是我们未来的行为很大程度上依赖于我们过去的历程，如果一个人没有经历共同的打拼，要继承这种使命与价值观是很困难的，而这种使命与价值观才是企业基业长青之道。

比如山姆·沃尔顿选了低调的戴维·格拉斯做接班人，而戴维·格拉斯从山姆·沃尔顿那里学到了很重要的一点，沃尔玛的存在并不是让它的高管满足自我膨胀的欲望，而是为它的顾客而存在的。当然，柯林斯没有忘记IBM的郭士纳也是从外部空降的，但柯林斯研究的结果是，郭士纳真正所做到的，恰恰是IBM创始人沃森所强调的：顾客至上的客户精神。

我觉得，这一强调在中国今天的现实中有非常明确的价值含义，那就是使命与价值观是对利润与机会的平衡，在一个浮躁的商

业社会中，我们如何拒绝诱惑？柯林斯用惠普创始人戴维·帕卡德的名字给这一现象命名为“帕卡德定律”，用来说明一个现象：公司在衰落中遭遇的问题并非因为扩张本身，而是因为盲目扩张，一家卓越的公司之所以会消亡，往往是因为机遇太多而不是因为机遇太少。

读本书的时候，我经常边读边停下来，因为每读一点儿，就会因类似这样的精辟分析或结论而沉思良久。与《基业长青》研究如何使基业长青比起来，本书更有价值，因为我觉得经历了几十年的高速增长之后，中国企业更需要的是从失败中学习，记住一点，爬上一座高山也许需要10天，而掉下来却只需要10秒。登顶固然是成功的，但对于今天的大部分企业家来说，安全下山也许更为重要。

北京锡恩管理顾问公司创始人 姜汝祥

2010年中秋于北京

序 二

HOW THE MIGHTY FALL

看完了吉姆·柯林斯的这本书，我第一个强烈的感觉就是：这本书太应该在中国出版了，这本书所讨论的案例虽然没有一个是中国的，但在中国到处都可以找到同类案例、书中的案例分析和思想，它同样适用于中国的企业。因此，作者在书中所表达的思想对中国企业界有着重要的借鉴和警示作用。

作者在书中将企业衰落过程分为五个阶段：狂妄自大、盲目扩张、漠视危机、寻找救命稻草、被人遗忘或濒临灭亡。作者所作的这种概括非常深刻，揭示了卓越公司走向衰落的根本原因，抓住了卓越公司走向衰落的共同特征。出现衰落的卓越公司虽然所处行业不同，规模和经营模式不同，但衰落的过程和特征却是同样的。

作者将卓越企业走向衰落的第四个阶段，概括为“寻找救命稻草”，但是救命稻草往往是不能救命的，因而企业只能走向消亡和

被社会所抛弃。我国企业在“寻找救命稻草”这个阶段，虽然有许多方式和国际企业有着共同点，但极具“中国特色”：例如，将国际上的一些投行作为“救命稻草”，与这些投行“豪赌”，但都以失败而告终，成为这些投行的“猎物”。而且赌输之后，又往往乞求保护民族工业这根“稻草”，试图以同情换得支持的力量，以挽救败局。尤其是有些企业在“寻找救命稻草”中，还不惜触及法律底线和道德底线，结果是不仅不能救自己，而且还会做出违法及违反社会道德底线的蠢事。

作者对卓越公司衰落的五个阶段的分析，对中国企业非常有警示和借鉴作用。我国在改革开放中出现了许多好公司，但是它们也存在着书中所描述的衰落企业的各种征兆，衰落企业的五个阶段的特征在中国不少企业中都表现得非常明显，若不能克服这些问题，这些企业同样也会衰落下去。因此，这些企业的领导者应该好好读一读这本书。

作者在书中表达了一个很重要的思想，或者说，揭示了一种趋向：卓越企业往往容易走向衰落，使得基业难以长青。这个揭示很有意义。为什么卓越企业往往容易走向衰落？因为这些企业的负责人经常处于各种光环的包围中，因而容易忘乎所以，过高地估计了自己的能力，甚至将自己在某个产业上的分析判断能力，扩大到自己是任何产业中的常胜将军；而且将自己抓住了一次机会，当做自己将永远能抓住机会，结果是自己走下了神坛。我常常看到一些企业家经常出入于大学的报告厅，为大学生传经送宝。诚然，大学确实需要这些成功

的企业家来介绍成功的经验，激励年轻人。当然，这些人也需要到大学谈经论道，但不能过度，企业家就是企业家，企业家不能成为教授。尤其是有些企业家在别人的忽悠下开始乱吹，自己把自己当成“神”了。甚至为了抬高自己，不惜造假文凭，伪造家族历史，搞出所谓各种“世家”的光环。既然成了“神”，当然就不能像凡人那样来关注企业发展了，必然会疏忽管理，就像“皇上不理朝政”一样，其失败是必然之路。因此，要实现基业长青，就必须清楚基业为什么不易长青。

作者写作本书的目的，并不是为了说明企业都难以摆脱衰落的命运，而是为了最终让企业摆脱衰落的命运，从而实现基业长青。避免衰落和实现基业长青的唯一办法，就是要不断地看到自己的弱点和局限，在创新中克服弱点和局限。当然，克服了原有的弱点和局限，还会出现新的弱点和局限，因而企业需要不断地创新，通过新的创新克服新的弱点和局限，这是一个永恒的过程。在这个过程中，衰落是可以避免的，衰落也是可以逆转的。因此，实现基业长青和避免企业衰落的唯一办法，就是不断地创新和调整，基业长青只有在动态中才能得以实现。

希望中国企业能以此书为镜子，在其中看到自己，并且能够自觉地调整自己，消除弱点和局限，从而实现基业长青。

清华大学中国经济研究中心主任 魏杰

序 三

HOW THE MIGHTY FALL

这本书是知名管理大师吉姆·柯林斯的最新著作。他的名著《基业长青》、《从优秀到卓越》中文译本在中国企业界、管理学界都获得了广泛的好评，可以预见这本著作必将在中国获得成功。

这本书从美国（西方）企业的实践，非常生动而深刻地分析了卓越企业如何面对衰落的难题，如何各显神通自救，从而总结出一些非常有价值的管理理念。这在经历着这场尚未结束的全球金融危机、不知如何走出泥沼的企业而言，无疑是雪中送炭。

当然，它是从美国或西方的企业实践出发的，管理理念也深深打着西方哲学和价值观的烙印，中国读者首先要善于吸收那些对全人类都具有普适性的东西；其次，那些先进企业今日碰到的问题，可能正是我们即将碰到的或明天可能碰到的问题，从中汲取经验教训可以让我们防患于未然；而最重要的是，善于发现那些先进企业

实践背后潜在的科学原理，然后与当代中国企业实践相结合，找出中国自己的使基业长青的企业管理理念和方法来。

我荣幸地被邀写序，成为第一批读者。但我的体会不能代替读者的体会。还是请读者自己阅读本书吧！

中欧国际工商学院名誉院长 刘吉

前言

HOW THE MIGHTY FALL

我感觉自己像是同时要吞食两个大西瓜的巨蟒，有些难以兼顾。对于本书所谈论的内容，我最初只是想要写一篇文章，当时我的主要精力放在创作下一本书上，写篇文章姑且算是在繁忙劳顿中让自己放松一下。当时我想创作的那本书基于和同事莫滕·汉森一个长达6年的研究课题，探索的是在这个瞬息万变、难以掌控的世界上，有什么是能够永恒的。不过，企业帝国的陨落轨迹难以在一篇文章中阐述清楚，最后写就了这本并不算厚的书。我本来打算在写完和莫滕·汉森合作的书之后再来创作这本书的，可就在这一阶段，多家企业帝国开始分崩离析，在我们周围出现了企业的多米诺骨牌效应。

2008年9月25日，我坐在美国联合航空公司的空客飞机上写作本书的前言，对于洪水猛兽般的巨变感慨万千。曾在《财富》

500强中名列第156位的贝尔斯登公司从神坛上掉了下来，被摩根大通收购，而且整个交易是在一个周末仓促达成的。雷曼兄弟公司在经历了158年的辉煌之后，也陷入了破产的绝境。房利美和房地美危机缠身，最后只得被政府接管。美林证券公司代表了美国近一个世纪以来的辉煌，最后也没有逃脱被收购的厄运。步履蹒跚的华盛顿互助银行（Washington Mutual）差点成为历史上面临破产的最大的商业银行。美国政府仓促地展开了大规模收购私有资产的动作，这是70多年来罕见的，美国政府此举是为了避免再一次大萧条的出现。

有一点我想要说清楚，这本书并不是谈论2008年金融危机的，也完全不是为了阐述如何修复支离破碎的金融市场体系。早在3年前，我就有进行这方面创作的想法，因为我对历史上最卓越的公司为何会衰落很感兴趣，其中一些公司还是在《基业长青》和《从优秀到卓越》两本书中研究过的企业。本书的目的是，通过深入研究向读者展示组织衰落的路线图，这对那些貌似坚不可摧的公司也一样适用，它可以帮助这些企业的领导者更好地避免重蹈覆辙。

本书并没有仅仅谈论昔日业界巨鳄江河日下的案例，而是着眼于我们能从中得到什么收获，从而更好地将其付诸实践。如果能够深刻认识到本书中所探讨的企业衰落的五个阶段，那么领导者就可以尽可能避免企业从巅峰摔落到谷底的命运。衰落是可以避免的，