

管理大师系列之一

# 吉姆·柯林斯：变革中看到永恒的管理法则

吉姆·柯林斯认为,“一个见证伟大公司的人——它们如何成长,如何取得最好的业绩,如何完成从好公司到伟大公司的转变”。在他看来,虽然有些公司生来就很伟大——这是拜创业者所赐,但其他公司也可以经过努力成就伟业。不过,这需要想象力、韧性、律己和技巧。缺乏这些优点的公司将不可能成功。

## “造钟,而不是造时”

早年任教于斯坦福大学商学院的吉姆·柯林斯因为不愿攻读博士学位,与同事产生严重分歧,愤而放弃教学。这位被业界称为“孤独的狼”的管理专家并没有因为不合群的个性而扼杀其学术上的天才。

1995年,吉姆·柯林斯回到故乡科罗拉多州波尔多市,在幼年读书的小学教室里开始了企业管理咨询,并与各种企业和社会机构的领导人一起开展对商业生活的研究。期间他还在默克公司、星巴克、时代明镜集团、麦肯锡公司等世界知名公司任高级经理和CEO。这样的经历为其积累了丰富的实践经验。

《基业常青》一书是吉姆·柯林斯最重要的成果。这本书在商业类畅销书排行榜上停留了6年,成为超级畅销书,是公认的一部经典商业著作,重印近百次,被译为16种文字在全球发行。有评价说《基业常青》是“上亿美元也买不来”的研究成果。

在《基业常青》一书中吉姆·柯林斯指出,“伟大的公司的创办人通常都是制造时钟的人,而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟,而不只是找对时机,用一种高瞻远瞩的产品打入市场;他们并非致力于高瞻远瞩领袖的人格特质,而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质,他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”

在吉姆·柯林斯看来,“造钟”就是建立一种机制,使得公司能靠组织的力量在市场中生存与发展,而不必依靠某个人、产品或机会等偶然的東西。随着市场的进一步完善与规范,企业必须越来越依靠一个好的机制,包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。



吉姆·柯林斯,著名的管理专家及畅销书作家,影响中国管理十五人之一,曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖,先后任职于麦肯锡公司和惠普公司,与杰里·波勒斯合著了《基业常青》。《从优秀到卓越》是吉姆·柯林斯又一部力作。

- 从公司之外请来的被奉若神明的名人做领导,往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起消极作用。
- 经理人的薪酬结构跟推动公司经营业绩无关。
- 实现跨越的公司 在制定长期战略上花的时间并不比别的公司更多。
- 技术以及技术推动的变革,实际上并不能激发从优秀到卓越的跨越。
- 合并和收购在推动公司跨越过程中并没有起到任何作用。
- 实现跨越的公司不刻意创造转变、激励员工或是营造公司上下一致的气氛。
- 革命性的跨越,不一定需要革命性的过程。
- 实现跨越的公司从事的并非是景气行业,有的甚至是出境很糟的行业。
- 卓越并非环境的产物,在很大程度上,它是一种慎重决策的结果。

伟大的公司要想生存,必须拥有一个持久的观念。这种观念必须从属于整个公司;即使有远见的领导人与世长辞,这种所谓的伟大观念也会永存。这种观念并不是围绕着一人或一个产品,而是围绕着一

一个决定了公司发展目标的思想体系建立起来的,柯林斯和波勒斯认为有远见的公司之所以能取得成功,原因就在于不论发生什么变化,它们的核心观念毫不动摇。

柯林斯并不相信新经济真的具

有那么大的影响:“新经济中根本没有什么新东西。”在他看来,只有从过眼烟云的变革中看到背后永恒的管理法则,人们才能真正了解到伟大公司的伟大之处。

## 因为优秀,所以难以卓越

《从优秀到卓越》是柯林斯的又一力作,成为当年最佳商业书。

柯林斯在《从优秀到卓越》一书中,对优秀公司如何实现向卓越公司跨越的宏伟蓝图进行了描绘。

对于那些业绩平平的公司,如何才能实现从优秀到卓越的跨越呢?针对这一问题,在5年时间里,柯林斯和他强有力的研究团队进行了一项规模巨大的研究。

柯林斯对1965年以来《财富》杂志历年500强排名中的每一家公司(共1400多家)进行了研究。为此他们阅读并系统整理了6000篇文章,记录了2000多页的专访内容,创建了3.84亿字节的电脑数据,收集了28家公司过去50年,甚至更早的所有文章,进行了大范围的定性和定量分析。

研究结果发现,只有11家公司实现了从优秀业绩到卓越业绩的跨越,包括吉列、金百利-克拉克、富国银行、菲利普·莫里斯等公司,它们在15年的时间里,公司的平均累积股票收益是大盘股指的6.9倍(而像GE这样举世闻名的大公司也只有2.8倍)。这些实现跨越的公司在什么方面比那些公司中的巨星,如英特尔、可口可乐等企业表现得还要优异?

柯林斯将这11家公司与那些实现跨越但不能持久的公司和未能实现跨越的公司进行对照,分析实现这一跨越的内在机制。

柯林斯发现,公司从优秀到卓越,跟从事的行业是否在潮流之中没有关系,事实上,即使是一个从事传统行业的企业,即使它最初默默无闻,它也可能卓越。

柯林斯提出了一整套观点(如图),“只要采纳……并认真贯彻执行,几乎所有的公司都能极大的改善自己的经营状况,甚至可能成为卓越公司”,因为从优秀到卓越的答案不受时间、地域的限制,普遍适用于任何机构。

智库



周自强 创业企业一把手应该想什么

对于创业企业来说,一把手的决策力比资金、市场营销更重要。一把手要想清楚自己能做什么、要做什么以及分几步去做。要不断地拿外边的情况和自身的情况来回尝试、复盘调整,看产品是不是适合市场,团队能不能适应市场,而不是单纯地想做什么就做什么。

宋文洲 宽容孕育财富

暴力革命可以夺走财产和土地,甚至可以摧毁社会文化体系,却夺不走知识、教养和自尊,夺不走做人的理念。而这些,恰是决定人一生走向的基本要素。在软弱的人们遭受暴虐时,我爹却反复告诉我做人不能欺软怕硬,不能得理不饶人,尤其要宽容别人。

王健 人不会因为缺点最少而伟大

一个人在人生之路上能走多远不取决于他改正了多少个缺点,而在于他是否最大限度地发挥了自己的长处。如果刘翔觉得自己游泳不行,把所有时间都花在学游泳上,那他永远不可能成为奥运跨栏冠军。人也不会因为缺点最少而伟大。乔布斯20出头时曾骗其合伙人Wozniak说从某客户处仅获得了750美元收入,他自己却独吞了5000美元。乔布斯是有许多缺点的人,但他的成就依然造就了他的伟大。

贾春宝 用承担压力来缓解压力

当你遇到困难的时候,直面是最好的解决方式,躲避是躲避不过去的。理性地对待或许能在直接面对的时候能得到更为淡定而平和的应对。作为领导者,责无旁贷的责任是必须要担当的。主动承担压力与责任是变被动为主动的态度,这个更多的不是在承揽原本不属于自己的责任,而是预先考虑到对方所承担或者难以避免的压力,然后替他们去承担,至少需要在沟通之中直接表达承担压力的意向。

唐崇健 企业创新要跨界

未来一个企业的跨界能力创新(站在客户的角度创新)将直接决定这个企业的生存力和发展力。跨界创新,是大趋势,一个没有跨界创新能力的企业,在今天这样一个时代,是很难生存和发展的,而一个跨界创新能力卓越的企业,很容易成为一个行业的强者乃至王者。

周永亮 聚人是为了用而不是为了有

企业在发展过程中,在正常的状态下,缺乏人才是常态,因为你在不断的成长,有了新的领域、新的规模、新的理念,现有的人才自然是不够用了。没有一个企业说不缺人才的,都是缺人才但不缺人。当哪个企业说不缺人才了,估计命运也就差不多了。既然如此,一个企业就不可能把需要的人才全部招募进来,当你非常需要又无法招进来的时候,咋办呢?原则就是,聚人是为了用,而不是有。也就是说,以充分用起来为目的,但求为我所用,不一定为我所有,比如一些企业大量与研究机构合作,运用其丰富的研究人员资源,为自己的企业开发产品。

## 雷迪波尔企业持有商标

雷迪波尔(国内)				商标图案	序号	类别	注册号	商标图案	序号	类别	注册号	GHILARO(国内)				商标图案	序号	类别	注册号		
 Raider Boer 雷迪波尔	商标图案	序号	类别	注册号	 Raider Boer	44	18	8496222	 Raider Boer	87	22	9237809	 GHILARO	商标图案	序号	类别	注册号	 GHILARO	51	33	8863382
	1	1	5016766	45		25	8496296	88		23	9249315	1		25	4669628	52	34		8863401		
	2	2	5016765	46		3	3074116	89		24	9249392	2		18	6308467	53	35		8863417		
	3	4	5016767	47		16	3074115	90		26	9249559	3		18	6308210	54	36		8863712		
	4	5	5016763	48		18	3074118	91		28	9249600	4		25	6308209	55	37		8862947		
	5	6	5016762	49		25	3074119	92		29	9249619	5		25	6308211	56	38		8863727		
	6	7	5016764	50		25	3658528	93		30	9249657	6		18	6177878	57	39		8862974		
	7	8	5016760	51		25	1625241	94		32	9244365	7		18	5726990	58	40		8863026		
	8	9	5016759	52		33	3074114	95		35	9244392	8		25	6177877	59	41		8863056		
	9	10	5016761	53		34	3074117	96		40	9244600	9		25	3353152	60	42		8863089		
	10	11	5016758	54	25	1581403	97	41	9244638	10	25	5726989	61	43	8863737						
	11	12	5025632	 Raider Boer	55	18	8496247	98	42	9244671	11	25	3652455	62	44	8863748					
	12	13	5025631		56	25	3703120	99	43	9244683	12	25	5844323	63	45	8863118					
	13	14	5025630		57	18	8496266	100	44	9244694	13	25	5844322	64	14	9251282					
	14	15	5026448		58	25	3703140	101	45	9246364	14	25	5844326	65	20	9251349					
	 Raider Boer 雷迪波尔	15	19	5025644	 雷迪波尔	59	3	9250619	 Raider Boer	102	18	9146857	 GHILARO	15	18	6011506	 GHILARO	66	14	9331027	
		16	21	5026449		60	34	9250781		103	25	9142885		16	25	6011507		67	18	9331061	
		17	22	5025625		61	16	9249822		104	24	10109526		17	1	8857874		68	24	9331118	
		18	26	5025626		62	25	9249917		105	14	10110291		18	2	8854254		69	20	9331088	
		19	27	5025627	 雷迪波尔	63	3	9246396	106	18	10110312	19		3	8854303	70		35	9691542		
		20	28	3098042		64	33	9249933	107	20	10110356	20		4	8857931	71		25	9331172		
		21	29	3098040		65	34	9250848	108	24	10110380	21		5	8858006	72		26	9331218		
22		30	3098039	66		23	9239904	109	25	10110405	22	6		8858263	73	20		9691501			
23		31	5044995	67		28	9240200	110	26	10110421	23	7		8858758	其它商标						
24		32	3098041	68		29	9240225	111	35	10110437	24	8		8858787		商标图案		序号	类别	注册号	
25	35	5025628	 Raider Boer	69	30	9240244	雷迪波尔(国外)				25	9	8858845	安瑞费雷	1	25	5729743				
26	36	5025629		70	31	9240265	商标图案	序号	类别	注册号	备注	26	10	8859088	魔 云	2	25	5729745			
27	37	5044997		71	1	9230925	 Raider Boer	1	25	841717	马德里商标	27	11	8859116	卡斯迪	3	25	5729744			
28	38	5044996		72	2	9230954		4	18	233656	以色列	28	12	8859149	迪 坡	4	25	5729737			
29	39	5041081		73	4	9230963		5	25			29	13	8858655	AndiFoor	5	25	5729739			
30	40	5044998		74	5	9231161		6	18	132728	黎巴嫩	30	14	8858702	TS	6	25	5729738			
31	41	5041084		75	6	9231233		7	25	132728		31	16	8859440	✠	7	25	5844325			
32	42	5041082		76	7	9231694		8	18	1057869	马德里商标	32	17	8859819	✠	8	25	5844324			
33	43	5041085		77	8	9231723	9	25			33	18	8863523	✠	9	25	3652457				
34	44	5041083		78	10	9231828	10	25	N/058339	澳门商标	34	18	6177876	✠	10	25	3652456				
35	45	5041086	79	12	9237504	GHILARO(国外)				35	19	8862592	✠	11	25	3652403					
 Raider Boer 雷迪波尔	36	18	3232838	 Raider Boer 雷迪波尔	80	13	9237603	商标图案	序号	类别	注册号	备注	36	20	8863576	✠	12	25	4445024		
	37	20	4140729		81	14	9237621	✠	1	18	005820766	欧盟商标	37	20	8769837	✠	13	25	5729740		
	38	24	4140728		82	17	9237689	GULAO	2	25		欧盟商标	38	21	8862674	✠	14	25	5729741		
 雷迪波尔	39	25	3232840	 雷迪波尔	83	18	9237719	 Raider Boer	✠	3	18	006273197	欧盟商标	39	22	8863607	✠	15	25	3496596	
	40	18	8496261		84	19	9237781		✠	4	25		欧盟商标	40	23	8863646	✠	16	25	3936067	
41	25	3703159	85		20	9237750	✠							41	24	8862748	✠	17	25	3936068	
 Raider Boer	42	18	3232837	 雷迪波尔	86	21	9237797	 Raider Boer						42	25	8862864	✠	18	25	9068027	
	43	25	3232839										43	25	6177875	✠	19	25	9068020		
														44	26	8859680	✠	20	25	9068031	
														45	27	8859717	✠	21	18	9068029	
														46	28	8859779	✠	22	25	9068021	
														47	29	8859824	✠	23	18	9068023	
														48	30	8859884	✠	24	25	9068032	
														49	31	8863669	✠	25	18	9068022	
														50	32	8863360	✠	26	18	9068024	