

7

成功之道

MEASURES OF SUCCESS

协会运营的七大法则

美国社团管理者学会 著
美国社团领导力中心

何巍 陈蕾 宫月 译

孙孟新 审校



中国科学技术出版社

成·功·之·道

协会运营的七大法则

中国科学技术出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

成功之道/美国社团管理者学会, 美国社团领导力中心著.
—北京: 中国科学技术出版社, 2010. 6

(协会运营的七大法则)

ISBN 978-7-5046-5583-7

I. ①成… II. ①美… ②美… III. 学会—组织管理学 IV. ①C936
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 042437 号

This is a translation of *7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't* © 2006. First published in English by ASAE & The Center for Association Leadership. All rights reserved. This edition published under agreement with ASAE & The Center for Association Leadership.

本书中文版由美国社团管理者学会和社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版, 未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分。

著作权合同登记号: 01-2009-5378

本社图书贴有防伪标志, 未贴为盗版

中国科学技术出版社出版
北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081
电话: 010-62173865 传真: 010-62179148
<http://www.kjbooks.com.cn>
科学普及出版社发行部发行
北京迪鑫印刷厂印刷

*

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张: 4.25 字数: 200 千字
2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
印数: 1—5000 册 定价: 28.00 元
ISBN 978-7-5046-5583-7/C · 143

中文版序

作为科学共同体的有形载体之一，科技社团集中了各学科领域的知名学者和权威专家，具有人才荟萃、智力密集、资源丰富、联系广泛等特点，是国家创新体系的重要组成部分，也是推动社会管理体制创新的重要力量。随着我国经济体制改革的逐步深化，社会结构和利益格局的不断调整，国家创新体系建设的不断推进，科技社团的发展迎来了更加广阔的空间和机遇。

作为 192 个全国学会（研究会、协会）的业务主管单位，中国科协始终高度重视科技类学术团体，近年来不断加强学会工作的改革和发展力度，积极探索适应社会主义市场经济和科技发展规律的科技社团组织体制和运行机制。学会改革试点工作的实践表明，要促进学会的创新发展，必须作好“五个坚持”，即坚持体制机制的创新，坚持以会员为本，坚持把自身能力建设摆到突出位置，坚持主动服务经济社会，以及坚持联合协作的工作方式。

我们这些关于学会如何适应新形势、把握新机遇、迎接新挑战的思考，恰好与美国社团管理者学会和美国社团领导力中心编写的《成功之道》中的相关观点产生了共鸣。该书谈到的

科技社团经营的若干“法则”，如服务于顾客的文化、对话和参与、组织调适能力和联盟建设等，与中国科协关于学会创新发展的“五个坚持”可谓异曲同工。《成功之道》关于科技社团管理和经营的其他经验，同样值得我们学习、借鉴。

在中国科协学会学术部、国际联络部的共同努力下，《成功之道》的中文版与读者见面了。“他山之石，可以攻玉”。相信本书的出版对我国科技社团的健康发展会起到积极的推动作用。

冯长根

中国科协书记处书记

2010年5月

◆ 前言

吉姆·柯林斯

(畅销书《从优秀到卓越》和《基业长青》作者^①)

协会是我们社会和经济生活中无形的黏合剂。它们如同固定建筑物砖石的砂浆一样不引人注意，但对保持整个建筑结构的完好起着十分重要的作用。因此，协会的工作不应仅仅满足于做好，还必须追求卓越。但是如何区别一个好的协会和出类拔萃的协会呢？一个协会如何实现从优秀到卓越的跨越？又如何保持卓越呢？

2002年，美国社团管理者学会及社团领导力中心召集了一些协会的领导人，开展了一项雄心勃勃的跨年度计划以探讨这些问题。对此，我的意见是，“如果要对卓越协会的成功之道作一次严肃探讨的话，这个领域的人应该进行配对比较研究。”

20世纪80年代末，我的导师之一杰里·波拉斯在斯坦福大学设计了具有历史意义的配对比较研究法。当时我们正在共同

^① 吉姆·柯林斯 (Jim Collins)，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·波拉斯合著了《基业长青》，书中提出了他的主要管理思想。——译者注

从事一项令人困惑的研究。回顾 100 年来的历史，我们发现，大多数经营不错的公司都采取了一些大体相同的做法，但只有少数公司做到了卓越。人们是否注重科学管理原则、统计质量控制、目标管理、六西格玛管理^①、分权制衡、业务流程再设计或战略规划等无关紧要，因为大多数公司均采取了这些做法。

然而，一些公司最终成为了真正卓越的公司，其他公司则未能如愿以偿。一个明显的问题是：为什么？如果大多数公司都采用了大体相同的做法，究竟是什么样的秘诀使得有些公司脱颖而出呢？

如果一种研究方法仅仅考察成功的结果，那么它一定存在根本的缺陷，正如波拉斯称之为“发现建筑陷阱”。如果研究一下那些非常成功的上市公司，你会发现他们都有办公大楼，但你还会发现所有表现平平的公司也拥有大楼。关键问题不是找到成功组织共有的特性，而是要发现成功组织与那些业绩平平的组织的不同之处。

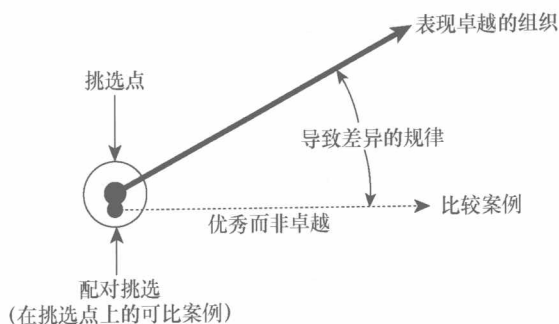
针对这个问题，波拉斯提出了一个重要的研究路径：将“配对比较”方法应用到社会体系中，不仅仅是拍张“快照”，而是进行长期的考察（遗传学上的“配对比较”是对从出生起就被分开的双胞胎的生活轨迹进行考察，以便了解先天和后天因素的不

^① 六西格玛管理属品质管理的范畴。六西格玛管理旨在生产过程中降低产品及流程的缺陷次数，防止产品变异，提升品质。六西格玛管理是获得和保持企业在经营上的成功并将其经营业绩最大化的综合管理体系和发展战略，是使企业获得快速增长的经营方式。六西格玛管理的一个特点是比以往更广泛的业绩改进视角，强调从顾客的关键要求以及企业经营战略焦点出发，寻求业绩突破的机会，为顾客和企业创造更大的价值。——译者注

同影响)。在大多数行业中，我们都可以找到至少一个配对——两家公司创立于同一时期，市场机遇相同、客户群体相同、技术转换及社会经济的走向相同。但随着发展，一些公司成就了伟大的事业，而同期的一些公司却并未实现这种跨越。

来看一下通用电气和西屋电气的例子。两家公司都是 20 世纪初创立的，资金同样充足并都拥有电力传输的巨大市场机遇。然而，到 20 世纪末，通用电气和西屋电气却面貌迥异。通用电气成为了一家偶像级企业，而西屋电气虽然跻身成功企业的行列，地位却远不如通用电气。波拉斯的想法是要严格挑选配对企业并对其进行长时间的考察研究，以区分短期变量的影响——例如，运气、某位超群领袖、一个绝妙的想法——来掌握那些令卓越组织脱颖而出的长期规律。

波拉斯的方法论指导我们经过六年的研究完成了《基业长青》一书，并激发我们形成了新的研究方法。我们以此为支撑，经过五年的努力又完成了另一本书《从优秀到卓越》。



《从优秀到卓越》出版后不久，我与研究团队的一位成员，后来成为哈佛大学教授的莫腾·汉森共进晚餐。他向我提出这

样一个问题：“目前从研究中得出的最为重要的观点是什么？”

我想了一下，给出了两个答案：第五级领导者——即那些同时表现出谦虚个性和专业意志的领导者以及坚持核心价值/激励进步的原则——即坚持核心价值及宗旨的一致性；同时不断地调整经营方式和策略以应对变幻莫测的社会环境。

“不，我不这样认为。再想想。”汉森进一步追问。

我又提到我们的研究中涉及的一些其他概念，他还是说：“不，我不这样认为。”

“那么你认为是什么呢？”我终于问道。

“是研究方法本身。它适用于社会生活的任何一个领域，甚至是任意一个社会问题。”

汉森的观察启发了我们，我们认为所有社会领域的领导者可以——实际上是应该——进行配对比较分析以回答他们各自的问题：从系统上来看，是什么使得那些卓越的学校、医院、大学、警察部门、协会、交响乐团或任何其他组织从众多优秀的同类组织中脱颖而出呢？

但是，我们遇到了一个问题。这种研究比仅仅研究单独的卓越组织本身至少要付出三倍努力。虽然很多社会领域的领导者对这一研究表现出了兴趣，但是当他们意识到这种研究需要不是几个月而是几年的时间去努力完成时，大多数人退却了。

美国社团管理者学会及社团领导力中心却迎难而上。据我所知，他们是第一批迎接挑战、将我们的研究方法应用于社会领域的机构之一。在2002~2006年的时间里，该研究团队坚持开展这项研究，而且团队的大多数成员都是志愿参加的。

研究团队先后四次访问了我在科罗拉多州博尔德的办公室来讨论研究进展。我自己对研究的参与仅限于作为一个非正式的导师给团队一些指导，就像教研室的导师指导一位十分专注的博士生完成论文那样。而且也正像论文导师那样不能将学生的工作归功于己。团队成员们付出了大量时间，甚至放弃了部分工作和与家人的团聚。他们设定研究目标、搜集数据、筛选论据并作出结论。研究成果应全部归功于他们。

该研究团队研究的价值不仅在于他们发现了什么，还在于他们没有发现的内容。我一直很欣赏福尔摩斯探案里《银色马》的故事。在这个故事里，福尔摩斯抓住了一个关键点来破案，那就是“夜间狗的异样”。可是狗在夜里却什么异样都没有。哦，那正是事件的奇怪之处——从狗没有叫的这个事实，福尔摩斯得出结论，犯罪嫌疑人一定是对这条狗很了解的人。

在配对比较分析中，“不叫的狗”与那些正面的研究发现同样给我们以启示。在这一研究中，董事会的规模不“叫”，民主的董事会选举不“叫”，外部职业化管理不“叫”，员工驱动和会员驱动之间的区别也不“叫”。真正发生作用的是高度的数据驱动，加之在数据基础上具有创造性和纪律性的行动，与其他组织相比，卓越组织在这些方面更好地满足了会员的需求。

纪律性极强的员工，进行有纪律的思考，付诸有纪律的行动——这个简单的归纳准确地捕捉到了卓越机构脱颖而出的关键所在。在这份报告中，美国社团管理者学会及社团领导力中心研究团队强调了对协会管理具有特殊性的一些纪律。然而更重要的是，这个团队提出了一个挑战。从配对比较方法中我们

发现了一个核心真理：即使面对可比的机遇和环境，一些组织还是比其他组织表现更为突出。

每个协会都可以为其会员提供更好的服务。这个团队通过以上研究为协会界提供了一项非凡的服务。现在是您采取行动的时候了，使您所在的协会日益繁荣，并永续下去。

吉姆·柯林斯*
科罗拉多州博尔德市
2006年6月10日

* 本前言已由吉姆·柯林斯先生授权中国科学技术出版社出版。

◆序

我是否在以最佳方式经营我的协会呢？

估计您同其他协会的管理者一样，即使不是每个小时都在思考这个问题，至少您每天会思考一次。我们总是在寻找使我们的组织更有效率、更有成效、特别是更为成功的产品、战略和方法。

多年来，数不胜数的书籍、杂志、会议、专题研讨以及其他的资源已经建立起有关协会管理的一个相当规模的知识库。事实上，协会管理这个职业本身已勾画出了知识库的主体，并且开发出一种入门测试，以检验某人是否具有相应的知识。

然而，我们对于协会管理的了解并非建立在实验数据的基础上，而是建立在常识及个人和集体经验的基础之上。这一点助生了我们这个领域中大量的、经常被重复的“常规理念”，而这些理念却不一定经得起科学审视。

一个有用的模式

1994年《基业长青》的出版，使吉姆·柯林斯成为全国闻名的人物。他与杰里·波拉斯同著的这本书中探讨了一个基本问题：真正卓越的公司与其他公司不同的秘诀在哪里？

在通过评估程序确定了一些卓越公司之后，柯林斯和波拉斯为每个公司找到了一个配对公司。例如，为美国运通公司配对了富国银行。然后，他们对每一对配对公司的大量信息进行仔细比较。在

此过程中，他们确定了卓越公司不同于其他公司的基本理念或成功秘诀。

柯林斯一直都是一位有很强好奇心的研究人员。他对《基业长青》中所列的那些富于远见的公司持续保持卓越这个事实进行了深入思考。是哪些因素使一个公司实现了从优秀到卓越的转变？对这一难题的探究促成了柯林斯的下一部著作《从优秀到卓越》。柯林斯在这本书中采用的方法跟与波拉斯以前共同使用的一个方法相类似，包括配对比较研究法。针对每个卓越公司，柯林斯在同行业中挑选出一个配对公司，二者有着相同的发展机遇和相似的资源，但后者未能实现从优秀到卓越的嬗变。

《从优秀到卓越》一书中谈到的几个结论都与协会圈子里的实际情况相呼应，比如以核心宗旨为重点。但也有例外。例如，柯林斯发现卓越组织坚持只用“合适的人”。但大多数协会和非营利组织的管理职能是由员工和志愿者共同承担的，在协会当中并没有与公司 CEO 职位相当的某个人能决定人员的去留。

早在 2002 年年初，美国社团领导力中心研究委员会（其前身是美国社团管理者学会基金会）的几位委员在佛罗里达州奥兰多召开的一次题为“数字化来临”的会议上听取了柯林斯的发言。他们一致认为，虽然不是所有的研究成果都适用于协会，但《从优秀到卓越》采用的方法论无疑是有价值的。而且，柯林斯积极支持将其方法论应用于协会，以研究那些卓越协会的过人之处。

组建团队

在融合制作公司休·李的协助下，美国社团领导力中心研究委员会的几位委员在柯林斯位于科罗拉多州博尔德市的办公楼与其进行了会谈。办公楼是由一座教学楼改建的——实际上会议室就是柯林斯上一年级时教室的一部分。

墙上的镜框里镶的是柯林斯一年级的汇报卡。柯林斯的老师在

评语里写道，“吉米是个好孩子，跟大家都玩得不错。”——他的这个特点一直未变。柯林斯热情地接待了我们，气氛立即轻松起来。没过几分钟，我们就促膝谈起了协会研究的项目。

从一开始，柯林斯就同意指导我们的研究进程。他对有人在各自的领域从事与他相同的研究很感兴趣，而我们是希望找到自己的答案。就这样我们的合作开始了。就像导师对博士生进行指导一样，柯林斯同意作我们的顾问。他的工作是确保我们准确应用其研究方法，为我们提供研究所遵循的框架并在需要的时候提供建议。而具体的工作从始至终还是要由我们自己来做。

乐于分享

正如大家所知，“成功之道”是第一个完全由美国社团领导力中心完成的内部研究项目。工作人员为此投入了数年的努力，牺牲了无数个人时间，有时还需要进行热烈的讨论和辩论。

然而，如果不是书中提到的各个协会的参与，这个研究项目将无果而终。我们明确了作为研究组的那些协会。他们在很多方面都是出类拔萃的。

然而，我们还应该注意到，与研究对象进行配对比较的那些协会也是很有实力的。他们只是在我们设定的包括 2003 年在内的前 15 年中业绩没有达到同样卓越的水平。我们所看重的是能够解释这两组协会不同点的那些特质和因素——或如柯林斯所说，令一个协会成为金牌得主而另一个对照协会成为银牌或铜牌得主的因素。

正如奥林匹克比赛中金牌和银牌之差可能只有一两秒一样，有时我们所发现的区别也不是很大。事实上，如果研究的时间跨度稍作变动的話，对照组中有几个协会完全有能力进入研究组。为了将注意力更多地集中在最终结果上，我们决定不公开对照组成员的名单。

无论是哪个组的协会，同意参加这项研究本身已作出了很大的贡献。柯林斯的大部分研究主要依靠公开文件，而我们要请参与研究

的协会去整理和提供会员和财务数据，更不要说关于领导力、员工、运营、管理、文化、产品和服务方面的信息。研究人员和专题组成员都进行了现场访谈，这也需要被访组织投入大量时间。

正因为研究组和对照组两个组的协会都对专题组敞开了大门，我们才得以研究他们之间的差异。有些差异很细微，有些则十分显著。但所有差异都有助于我们的思考。

在研究进程中，当结果尚不明朗的时候，柯林斯曾为我们打气，他说：“按照正确的方向去做，它将是一项有长远意义的工作。”如果说我们真的实现了目标，那是因为他是我们的导师、向导，有时还是拉拉队队长。

柯林斯以其工作清晰地说明通过认真的研究和分析，我们能够发现卓越公司超越平凡的秘诀。我们希望我们的工作也能向协会阐明同样的道理，并希望在这一过程中，为协会的进步作出我们的贡献。



迈克尔·加勒里
博士，CAE，OPIS 有限责任公司董事长
“成功之道”专题组（2002~2006）组长



苏珊·萨尔法蒂
CAE，美国社团领导力中心主席兼 CEO
美国社团管理者学会常务副主席

◆ 致谢

作为美国社团领导力中心“成功之道”专题组的成员，以下各位同仁投入了大量时间来审查数据，准备分析报告，并参与了广泛的讨论。本书集结了他们数年研究的成果。

詹姆斯·道尔顿，战略咨询公司总裁，马里兰州得伍德市
菲利斯·埃当斯，注册会计师，首席审计官，美国急诊医
师学会首席财务官，得克萨斯州欧文市
迈克尔·加勒里，博士，首席审计官，OPIS 有限责任公司
总裁、创始人（专题组组长），得克萨斯州高地村
马克·戈尔登，首席审计官，国家法庭书记员协会执行主
任兼 CEO，弗吉尼亚州维也纳市
理查德·格林，万豪国际酒店协会销售副总裁，华盛顿
特区
韦恩·格罗斯，首席审计官，佐治亚州士麦那市
帕梅拉·希曼，首席审计官，协会管理服务公司总裁，加
利福尼亚州帕萨迪纳市
威尔斯·琼斯，CFRE，首席审计官，导盲犬基金会 CEO，
纽约州史密斯镇市
谢里·克拉米达斯，博士，首席审计官，法规事务专业人
员协会执行主任，马里兰州洛克威尔市

休·李，融合制作公司总裁，纽约州韦伯斯特市

唐·曼库索，首席审计官，MAM，空中医疗服务协会执行主任兼 CEO，弗吉尼亚州亚历山大市

米歇尔·梅森，首席审计官，美国社团领导力中心战略研究副总裁，华盛顿特区

大卫·努南，美国眼科学会常务副理事长，加利福尼亚州旧金山市

桑德拉·萨博，桑德拉·萨博编辑服务公司作家兼编辑，明尼苏达州门多塔海茨市

萨拉·桑福德，首席审计官，北美精算学会执行主任，伊利诺伊州席姆堡市

苏珊·萨尔法蒂，首席审计官，美国社团领导力中心主席兼 CEO，美国社团管理者学会常务副主席，华盛顿特区

本书耗时近四年之久。从 2002 年 9 月到 2006 年 1 月，在迈克尔·加勒里博士的辛勤领导下，“成功之道”专题组的成员们查阅了大量的文件，分析数据报表，并反复讨论遴选真正有用的数据。加勒里博士的不倦领导和远见卓识促成了项目的最终完结。

对专题组成员来说，这是一次难得的专业学习机会。该项目对协会界作出了重要贡献，各方都感谢美国社团管理者学会及社团领导力中心对项目的支持。

如果没有美国社团管理者学会及社团领导力中心的员工们特别是米歇尔·梅森的努力，专题组的工作不可能完成。作为研究项目部副主任，她带领“成功之道”专题组走过了从设计到执行的各个阶段，而且不管遇到什么样的困难都保证其按预定轨道前进。她同时还负责联络吉姆·柯林斯和他的团队。