

Jim Collins

吉姆·柯林斯

[美] Morten T. Hansen 著

莫滕·T·汉森

陈召强 译

选择卓越

GREAT BY
CHOICE



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

GREAT BY
CHOICE

选择卓越

Jim Collins

[美] 吉姆·柯林斯 著

Morten T. Hansen

莫滕·T·汉森

陈召强 译

图书在版编目 (CIP) 数据

选择卓越 / (美) 柯林斯, 汉森著; 陈召强译. —北京: 中信出版社, 2012.11

书名原文: Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All

ISBN 978-7-5086-3580-4

I. 选… II. ①柯… ②汉… ③陈… III. ①企业管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 233415 号

Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All by Jim Collins and Morten T. Hansen.

Copyright © 2011 by Jim Collins and Morten T. Hansen

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

选择卓越

著 者: [美] 吉姆·柯林斯 莫滕·T·汉森

译 者: 陈召强

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: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

版 次: 2012 年 11 月第 1 版

京权图字: 01-2012-6686

书 号: ISBN 978-7-5086-3580-4/F·2737

定 价: 49.00 元

印 张: 21.5 字 数: 185 千字

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

选择，造就百年老店

这是一本研究在相同的环境下，为什么结果却不同的书；是一本研究在动荡环境中，如何通过“选择”来创造伟大公司的管理著作。这本书不是强调如何行动，而是强调如何选择。

坦率地说，拿到书后我读了好几遍，这是我“写序史”上最难下笔的一本书。我特别希望大家在读的时候，紧紧抓住最核心的逻辑，因为这个逻辑，将影响中国企业未来的20年。

这本书研究的主题是：在动荡的环境中，特别是在“9·11”恐怖袭击后全球巨变的环境中，为什么一些优秀的公司成功了，而另一些却衰落了？就像我们看到的，苹果公司兴起的背后，是摩托罗拉与诺基亚的衰落。

所以，作者开篇就讲，在过去的 15 年，想一想在这个世界上、在你的国家里、在市场上，以及在你的工作和生活中，所发生的不确定性事件，它们无一不超出人们的预期。在这样的环境中，我们该如何掌握自己的命运？

也许有人会说，在西方企业危机的时期，中国企业正在兴起呢！不错，这 30 年是中国企业兴起的 30 年，但未来呢？我曾经总结过中国企业的四大天花板：人民币升值，大宗原材料价格上涨，劳动力成本上涨，管理层与员工管理成本增加。我预料，如果不转型，未来 5 到 8 年，中国民营企业将会进入无利润时代。

一句话，我们来到了“选择”的时代！

这本书的价值也正在这里，作者力图要回答一个似乎不可能的问题，那就是，在一个不可预测的环境中，是哪些因素让卓越的公司——也就是那些在极端困难面前所向披靡的公司——脱颖而出。

在这里，作者把“不可预测”当成了前提。这是一个非常重要的前提，正是这个前提把这本书与其他的书分开。过去的大部分管理书讲的都是“可预测的环境”，或者说讲的是在白天登山，这时所需要的更多是勇气与技能。而这本书讲的却是晚上登山，你看不见前面的道路，但你却必须正确地绕过阻碍，跨越陷阱，到达顶峰。白天需要的能力是勇气与技能，而黑夜不仅需要勇气与技能，更需要的是“选择”！

是“选择”，而不是其他的原因，创造了“伟大”！这样的公司，作

者称之为“10倍速”公司。为了寻找这样的公司，自2002年起，作者花了9年时间，在全美2万多公司中，找出7家安然度过产业逆境与动荡时期的企业：微软、英特尔、西南航空公司、生技药厂安进公司、医疗设备公司巴奥米特、史赛克、前进保险公司。

之所以叫10倍速公司，意思是这些公司的股东报酬率，超越同行达10倍之多。

以10倍速公司中的西南航空公司为例。1972年到2003年，航空业遭遇了多少重大事件？从燃油价格冲击、放宽管制、劳资冲突、空中交通管制员罢工、严重经济衰退、利率上扬、劫机、接连不断的破产，到2001年9月11日发生的恐怖袭击，西南航空公司走过来了，成为持续赢利的公司！

像西南航空这类10倍速公司成功的秘诀是什么？作者的回答是：10倍速公司的领导者选择了一种非控制与控制相统一的理念，在这种理念下，通过一个叫“核心行为三联体”的方法，实现了对恶劣环境的战略性突破！

所谓非控制，讲的是10倍速领导者对未来不可控制也无法准确预测。而控制，讲的则是10倍速领导者认为环境并不会决定他们的结果，在他们看来，积极的行动或准备会改变环境的作用，从而把自己的命运掌握在自己的手中。

而所谓的“核心行为三联体”，讲的是下面三个方法：

1. 严明的纪律。我更愿意用“理律”来理解“纪律”这个词，因为纪律在中国的语境中，是一个外在的约束或要求，而在本书中，这个纪律却更多讲的是一种基于信仰、规律与价值观的内在约束。从根本上讲，纪律是行动的一致性——价值的一致性、长期目标的一致性、绩效标准的一致性、方法的一致性、跨时间的一致性。

2. 基于实证主义的创造性。他们普遍相信最好的创新，必定包含成效与效率，必定是创意与纪律的混合物。

3. 具建设性的焦虑。“我绝不会等到暴风雪来时，才开始思考自己需要什么”，在南极探险竞争中取得胜利的挪威队长阿蒙森，这样形容自己的准备原则。

正如哲人所说的：“一个人要同时具备两种能力：一是有能力看到令人无望的事情，二是有能力将这种无望转变为希望。”也正如作者在书的结尾所写的：“在我们感到恐惧的时候，在我们已经筋疲力尽的时候，或者在我们受到诱惑的时候，我们会作出什么样的选择？我们会放弃我们的价值吗？我们会屈服吗？我们会接受大多数人都能够接受的平均水平业绩吗？在遭遇残酷的现实时，我们会放弃我们的梦想吗？”

这本书的结论是：就我们所研究的卓越领导者而言，他们像重视胜利一样重视价值，像重视利润一样重视目标，像重视成功一样重视效力。他们的驱动力和标准都是内在的，都是发自内心的！

选择，从内心深处的“何为正确”开始，在任何困难的环境中都坚守“正确”，这就是在动荡环境中创造一家伟大公司的秘诀。

姜汝祥博士

锡恩咨询集团董事长

2012年9月18日于北京

摒弃商业童话 回归有限构念

这是柯林斯教授的新书，没有谁会不重视他和他的合作者发布的洞见。他的系列著作，都是机场书店的热门，他也拥有耀眼的光环，企业家、管理者和爱好谈论企业管理的青年人，都将其理念奉为圭臬，挂在嘴边。应用了多少，效果如何，待考。

“后见之明”常常是我教批判性思维时，跟EMBA和MBA同学辨析的一种推理错误，俗话说就是“事后诸葛亮”。比较准确地描述对管理实践总结中的后见之明，主要体现在瞄准现在业绩好的成功企业，追寻其成功的奥秘、原因时，简单化地建立了太强的一招鲜、一技长的因果逻辑，表现为这样的断言：因为做好了AAA、BBB和CCC，所以才有了

ZZZ的成功！此种总结，常见于财经杂志短篇幅的企业成功之道的报道文字中，而在商学院和培训项目的课堂上，也不乏如锦囊计和点金术般的此种分析。

摆脱后见之明的束缚和误导，常用的方法是竞争性假说的丰富、证伪，理性看待“绝对是A带来了B”这样的定论，尊重“也许还有别个缘由”的疑问。后见之明构筑了商业童话，让站在讲台上的老师和神坛上的CEO笃定、风光，但却极不健康，对于希望走向有效和持续的管理实践和商业探索都是“科学的决定论样式的”雾瘴，不可不察。

柯林斯的著作，一直追求样本选择上的规范性，以及研究方法上的严谨性，希望经得起同行的推敲。他常常在书中有非常长的附录和样本选择研究方法的仔细说明。这里，我并不想赞扬这样的研究因此就有多学术或者就更靠得住——实话说，柯林斯一直在学术与实践的中间寻找着某种平衡（也算是证明他是“和的天才”吧）——我更认同的是，这是管理研究者在得出希望对实践有指导意义的结论时，一种对于管理情境（context）的看重，不愿也不能脱离土壤来表达管理结论，这是管理范式的基本特征，不同于经济学，也不同于很多其他社会科学，当然，也不同于人文诸科。

所以，你读这本《选择卓越》时，一定不要遗漏了那么精心地编辑的附录，我尤其推荐这一次的“常见问题”部分，给你一个理解柯林斯一贯思路的更大的图景。这些附录，解释了这些结论之所以成立；所附着的载体；在什么样的环境下，在什么样的行业中，对什么样的焦点，这几条结

论称得上是定理（也只是定理），是“有条件证明”的假说。对这本书而言，柯林斯反复强调他得出结论时更为关注了在“不确定和混乱”时期所彰显的卓越，而非顺水跃进期的优秀。这更能帮助你理解为什么坚持 20 英里征程、“在顺境中保持克制不超速”，对于这些 10 倍速样本公司来说，与“在逆境中竭力坚持不妥协”同样重要，这种保持头脑清醒、动作不变形的选择与能力，造就了顺逆一贯的 10 倍速成功。

子弹与炮弹的比喻，在本书第四章中十分有说服力，对盖茨和微软 Windows、乔布斯和苹果 iPod 这两个脍炙人口的成功案例的回顾，揭开了常被高度激赏、无限崇拜的两个神奇崛起者的面纱，还原了两个尝试、修订、放大、调整的领导者的本来，这种走下神坛，不是英雄褪色，而是常识落地，更消除了对于我们所从事的商业和管理行当那种“巫术”般的神秘误读，让可学习性、可应用性大大增强。这也让创业者和企业家更有信心，因为它让我们意识到，那种不确定带来的纠结与摇摆，那种选择人迹罕至道路带给我们的内心和外部压力，都是常态，并不说明你很糟糕，应该收手放弃。

SMaC——你如果不知道我在说什么——正是吸引你探索本书的一个理由。MBA 和 EMBA 至少一半课程都会谈及并努力解读的西南航空公司案例，在 SMaC 框架的解释下，完全呈现出另一种竞争性假说的魅力。数十年能保持不变的 SMaC 方法，该算作管理中的哪个层面呢？理念哲学、工具方法、文化价值观或者制度策略？似乎都不是。很具体，富有条理，

但又有概括性，力求一致能够保持。是方法、做法，又是能够旅行的（在时间和空间上旅行的）方法和做法。柯林斯居然举出美国《宪法》来作比拟，“我们认为这些真理是不言自明的”，而谨慎严格的修正案机制让这种不言自明有了更长久、更持续的生命力；真是很有意思、很有启发的观照。有时候想想我心中作为 10 倍速领导者样本的邓小平，其实是位很典型的 SMaC 人。

柯林斯很不喜欢越来越有通俗大众市场的运气论，不管是成功者因好运气观而失色，还是失败者寻找坏运气做借口。想想《异类》(Outliers) 那种专栏作家式的对广义“运气”因素的赞美，在本书中，柯林斯有针对性地重新解读冰球运动员选材、盖茨、湖滨学校等外部因素，努力地通过更多的历史考据和更辩证的思维逻辑，把好运气在成功方程式中复原为一个过客式的配角，但却认可并强化了失败方程式中坏运气的关键角色。浪费好运气的分析，让运气因素转变为一种 deserved luck（应得的幸运），属升华妙笔。

柯林斯在书中的构念之一“和的天才”，也许会让中国文化的张扬者们感到很兴奋。不再把一个硬币的两面当作非此即彼，对错分明，柯林斯用这种健康的批判性思辨能力，对书中屡次出现的我们很熟悉的“既……A……又……B……”（而 A 和 B 往往是两种截然相反的选择、观点），作出了某种辩护，并引用了那句家喻户晓的菲茨杰拉德名言“一等一的大智慧是头脑在对立中冲撞时，却还行得协调，走得不拧巴”，希望我们能够

接受这种把自由裁量交给实践者的做法。中国读者接受起来绝不会费劲，当然，这永远存在“过分辩证”或“相对主义”的风险。

尽信书，不如无书。读这本书的你，千万别海绵式地点头称是，认可书中的每个构念、断言。把它们当作假说，跟自己的实践和观察进行对照思考；别把他们当作真理，用小本子记下来准备原样照搬。再好的理论都是灰色的，而实践之树长青。总结企业成功规律的我们，容易忍不住炮制一些看上去很美、很完整、很理性的“正向阴谋论”，而丧失对于管理实践者“行胜于言”的敬畏。以我写案例时采访某位国内成功企业家时他的一句回答来结束这篇序言：“当时真没想那么多。”

是的，他们真没想那么多；但感谢柯林斯孜孜不倦地去分析那些企业没有想那么多却不知不觉地践行着的逻辑，来启发更多的管理实践者，更有效地、更自觉地创造属于自己的卓越。

杨斌教授

清华大学经济管理学院高级副院长

清华领导力中心主任

迫近卓越企业的基因

究竟是什么原因让一家公司从平凡走向卓越？

这一直是管理学界最迷人的问题，吸引着众多管理学家投入巨大的精力去探寻和研究。但是就像数学中对于极限的不断迫近一样，管理学界对于成就卓越企业的原因的揭示与发现，也同样经历了一段漫长的历程。

1982年汤姆·彼得斯和罗伯特·沃德曼合著的《追求卓越》，在出版后3年里，就销售了500多万册。两位作者花费数年时间，综合了数百个大小公司的第一手材料，最后筛选出43家优良“样本”。在书中，“卓越”的标准是指企业除了表现在财务方面的长期的优异业绩外，更重要的是具有高度的创新精神。尽管每个优秀企业个性不同，但拥有许多共同的品质。

这些品质基本上可以总结为八大基本属性，即：崇尚行动，贴近顾客，自主创新，以人助产，价值驱动，不离本行，精兵简政，宽严并济。但在随后的几年里，书中提到的43家优秀企业有32家出现了严重的财务危机。彼得·德鲁克也曾批评书中概括的8条原则太过简单，企业界人士也认为这些观点简直是隔靴搔痒。

1994年，年轻的吉姆·柯林斯接过了这个话题。在他的成名作《基业长青》中，他和他的团队花了6年时间通过对38家美国一流企业的系统研究，回答了是什么使那些高瞻远瞩的公司基业长青的问题。在这本书里，柯林斯不但提出了一些观点，还顺带破除了所谓成就卓越企业的一些神话和迷思，例如这些公司的卓越不是因为有了伟大的构想，也不是因为有了一位富有魅力的领导人，它们的最佳行动不是来自高明复杂的策略规划，更不是以追求最大利润为首要目的。高瞻远瞩的公司有自己指导实际运营的核心价值观，它们的成就绝不只是创造了长期的经济报酬而已，它们已经融入社会的机构里。

随后在他2001年出版的《从优秀到卓越》以及2009年出版的《再造卓越》（其实这本书的英文名字——How the Mighty Fall——更能体现它的精髓）中，他继续从成功和失败的角度去探寻公司成就卓越的原因。

我一直认为，在彼得·德鲁克之后，吉姆·柯林斯是最值得期待的管理学家。他不是一个多产的学者，但是每一本书的观点都值得企业界“竖起耳朵听一听”。

这本最新出版的《选择卓越》，也没有令人失望。

在书中，柯林斯回答了很多学生和读者向他提出的这样一个问题：这项研究与先前对卓越公司的研究有什么不同，尤其是与《基业长青》和《从优秀到卓越》相比，其区别在哪里？

他的回答是：“我们的研究方法是类似的（历史比较分析法），而关于卓越的问题也是恒久不变的。但不同于先前的研究，在我们的这项研究中，我们所选案例的标准并不仅仅是它们的业绩或声誉，而且还包括极端的环境。我们之所以选择业绩和环境，原因有二。第一，我们认为未来仍将是不可预测的，而在我们的余生中，这个世界仍将处于不稳定状态。我们想要知道的是，在这样的环境中，是哪些因素让卓越的公司——也就是那些在极端困难面前所向披靡的公司——脱颖而出。第二，通过考察极端环境中的最佳公司及其领导者，我们可以获得一些洞见，而这些洞见，若只是研究更稳定环境中的领导者，则可能不会得到。想象一下，你参加一次休闲式的远足，走在草地上，沐浴着暖洋洋的日光，而你的同伴，是一位伟大的登山运动员，他曾经作为领队征服过世界上最险峻的高峰。你或许注意到他与其他人有一些不同，比如说，他更注意小道周边的情况或打包时更仔细。但从总体上来讲，在一个春光明媚的日子里，出行的安全性是可以预见的。所以，在这种情况下，这位领队的卓越才能很难真正展现出来。现在再让我们对比一下，假设你在珠穆朗玛峰山腰，与你同行的也是这位领队，在登山过程中，你们遭遇了致命的风暴。在这种环境下，你可以更

清楚地看到他的不同，你可以更清楚地看到他的卓越之处。”

而在我看来，阅读这本书，将有两个最大的收获：

第一，它颠覆了很多对于成就卓越企业的错误判断，尤其是重新反思了流行的创新和变革对于企业的意义。

这本书的研究方法建立在一个对比组之上。关键性的问题并不是“这些卓越的公司都有哪些共同点”，而是“卓越公司的哪些共同点将它们与其他平庸的公司区分开来”。

这种提问式的方法是非常有效的，很多比对的结果与我们的直觉感知都是相反的，以至于柯林斯自己在书中承认：“任何一个重大发现都会让我们研究团队中的至少一个人感到惊讶。”这里可以列举几个被书中研究发现所粉碎的神话。

根深蒂固的神话：在一个动荡的世界里，成功的领导者都是大无畏的、追求风险的、有远见的人士。

相反的发现：在我们的研究中，最优秀的领导者并不具备预测未来的远见能力。他们会观察有效的方法，并确定为什么这种方法有效，然后在这种已验证的基础上开展工作。他们并不对比组公司的领导者更追求风险、更大胆、更有远见或更有创造性。他们更注意纪律、更注重实证主义、更为多疑。

根深蒂固的神话：在一个快速变化的、不确定的、混乱的世界中，创新使得 10 倍速公司脱颖而出。

相反的发现：事实并非如此，这个答案超出了我们的意料。是的，10 倍