

GOOD TO GREAT

从优秀 到卓越

这本书不会使平庸的公司成为优秀的公司。但是，它却会使优秀的公司成为卓越的公司。

——彼得·德鲁克

[美] 吉姆·柯林斯◎著

俞利军◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

《从优秀到卓越》

[美]吉姆·柯林斯 著 / 中信出版社

【一句话点评】

本书是世界管理史上最经典的著作之一，是“上亿美元也买不来”的研究成果。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。他提出了一整套观点，“只要采纳并认真贯彻，几乎所有的公司都能极大改善自己的经营状况，甚至可能成为卓越公司”。



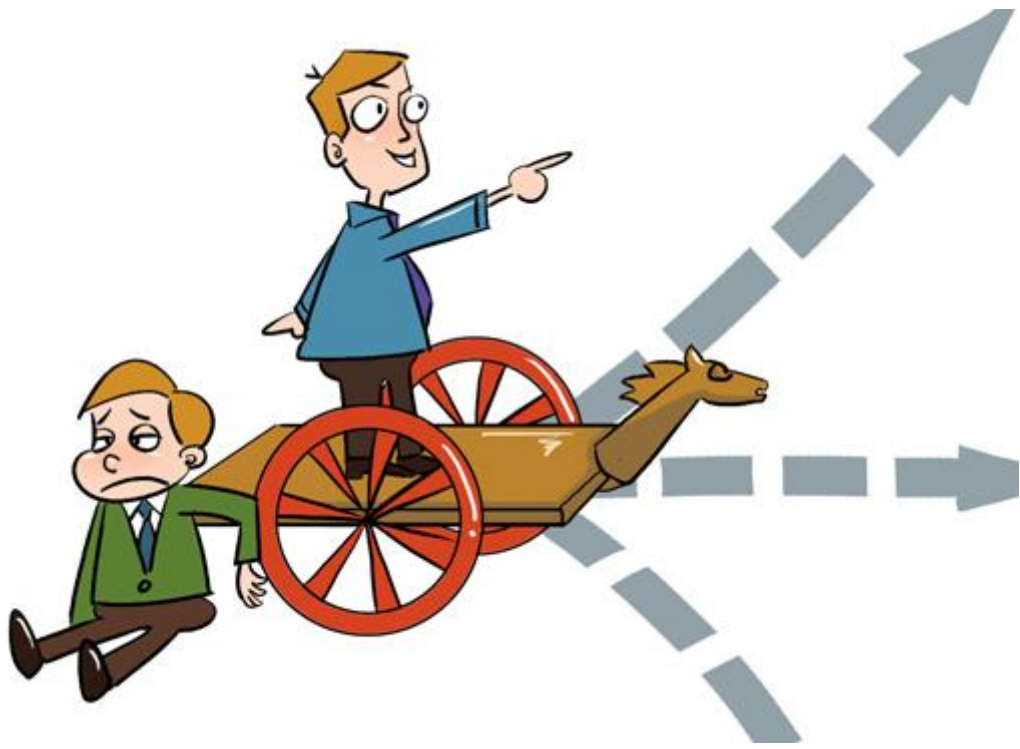
【谦逊+意志=第五级经理人】

1971年，一个看似普通，名叫达尔文·史密斯的人当上了金佰利-克拉克公司的首席执行官。在此前的20年中，这家墨守成规的纸品公司的股票已跌至低于市场36%的水平。史密斯在20年间，创造了令人震惊的转变，将金佰利-克拉克转变为世界一流的纸制品生产公司。它的累积股票收益率是市场平均的4.1倍，一举击败其直接竞争对手斯科特纸业和宝洁公司。

这是一个令人钦佩的业绩，但即便这样，也很少有人知道史密斯的任何事情。他的假期都是在威斯康星州的农场上度过的。他从不将自己塑造成一个英雄或知名企业家的形象。但如果你就此认为达尔文·史密斯就是个温顺的人，那就大错特错了。他于笨拙害羞和不事做作中流露出一种强烈的、决不向命运低头的决心。

正是凭着这种决心，史密斯重塑了一个金佰利-克拉克，特别是，当时他做了该公司历史上一个最不寻常的决定：卖掉所有的造纸厂。所得的收益全部注入消费品行业，投资到像好奇和舒洁这样的品牌上。商业媒体称这一举措愚蠢之极，华尔街的金融分析师们也给他们股票降了级。但史密斯毫不动摇。25年后，金佰利-克拉克收购了斯科特纸业，并在8个产品系列中有6个超越了宝洁公司。退休后的史密斯回想起他创造的非凡业绩时，仅仅说道，“我从未放弃试图胜任这项工作的努力。”

史密斯是第五级经理人的典型代表。何为第五级经理人呢？书中将公司经理人划分为金字塔的五级，第五级经理人处在金字塔的顶端，兼具金字塔前四个层次经理人的品质，更具备谦逊的品质和坚定的意志。他们认为，公司的利益永远是第一位的，公司的成功高于个人的财富和名誉。第五级经理人是企业从优秀到卓越的关键一环。



【先人后事--让合适的人先上车】

在研究这个项目之前，我们以为会有这样的发现：将一个公司从优秀推向卓越的第一步是为公司设定一个新的方向、新的愿景和战略，然后找到合适的人，再朝这个新的方向前进。但研究结果恰恰相反。卓越公司的主管们会首先让合适的人上车(不合适的自然请下车)，然后再决定去向何处。用他们的经典话语来说：“看，我真的不清楚应将这辆车驶向何处。但是有一点毋庸置疑：如果我们有合适的人在车上，并各就其位，而不适合的人已下车，然后我们就可以确定如何将它开向某个卓越之地。

以富国银行为例。从1983年起，公司开始了长达15年的出色经营，不过实现这个转变的基础却要追溯到70年代的早期，当时任首席执行官的迪克·库利开始组建一支业内最为出色的管理队伍。库利早就预见到，在取消管制后，整个银行最终会经历一番天翻地覆的变化。至于变化会以什么形式出现，他并不感兴趣。

因此，库利不是忙于制定战略决策，而是把精力放在源源不断的给公司注入新鲜血液上。不论在何时何地发现了杰出人才，他就聘用他们。库利果然有先见之明。事实证明，当变化发生时，没有一家银行比富国银行处理得更好。

坚持先人后事的观点，是拥有卓越公司和美好生活的关键。因为无论我们取得多大的成就，如果绝大多数时间，我们都不能与自己热爱和尊重的人一起度过，生活就毫无快乐而言。若情况恰好相反，自己喜爱的人也在车上，而且永不背叛，那么不论汽车将驶向何处，我们都能拥有美好的生活。



【做“刺猬”不做“狐狸”】

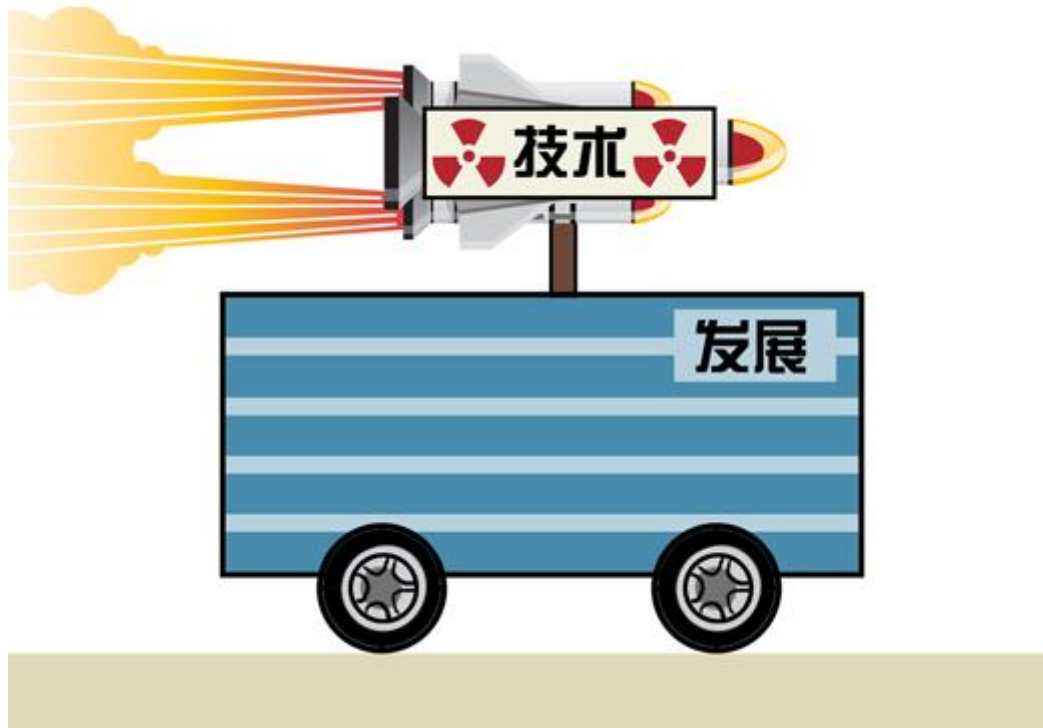
从 1975 年到 2000 年，沃尔格林公司获得超过市场价值 15 倍的累积股票收益率。对于一个默默无闻，甚至被人轻视的公司，取得这样的业绩，实在引人瞩目。采访科克·沃尔格林时，我坚持要求他谈得更深入些。最后他急了，说：“听着，其实并没有那么复杂！一旦明白了这个理念，我们就勇往直前。”这个理念是什么？很简单：最好、最便利的药店。就这么简单。

沃尔格林公司采用了这个简单的理论，并且坚持不懈地加以执行。它把所有不方便的店址都换到更加方便的地方。沃尔格林把他的药店都紧密地聚集在一起，其原则是没有人必须穿越好几个街区才能到达一个沃尔格林药店。沃尔格林公司紧接着把这种便利观念和一个简单的经济观念联系起来，那就是提高单位顾客光顾利润。更多的便利增加了顾客光顾的利润，就会有更多的资金回流到系统，建立更多的便利药店。药店连接药店，街区连接街区，城市连接城市，地区连接地区，沃尔格林就这样变成了一只具有惊人简单理念的刺猬。

但是如果这个理念是如此明显和直接，为什么爱克德公司没有看到呢？当沃尔格林公司坚持在城市里实现便利或聚集观念时，我们没有发现爱克德公司运用类似的观点促进发展的迹象。80 年代早期，正当沃尔格林公司变得对执行便利药店理念笃信不疑时，爱克德公司收购了美国家庭电视集团，打入了家庭录像市场。

“狐狸”借指头绪繁多，总是想着应该做哪些事但变化无常的人或企业，“刺猬”借指总是聚焦于自己最擅长的事的人或企业，他们具有一个简单而清晰的理念。柯林斯发现，卓越企业都是刺猬型的。刺猬理念的核心就是以下三个环节：1、你能够在什么方面能成世界上最优秀的，同样重要的是你不能在什么方面能成世界上最优秀的。2、是什么驱动你的经济引擎。3、你对什么充满热情。这三个环节

就好比是三个圆，如果你能向三环的重叠部分努力，把它转变成一个简单而明确的概念，你就得到属于自己的刺猬理念。

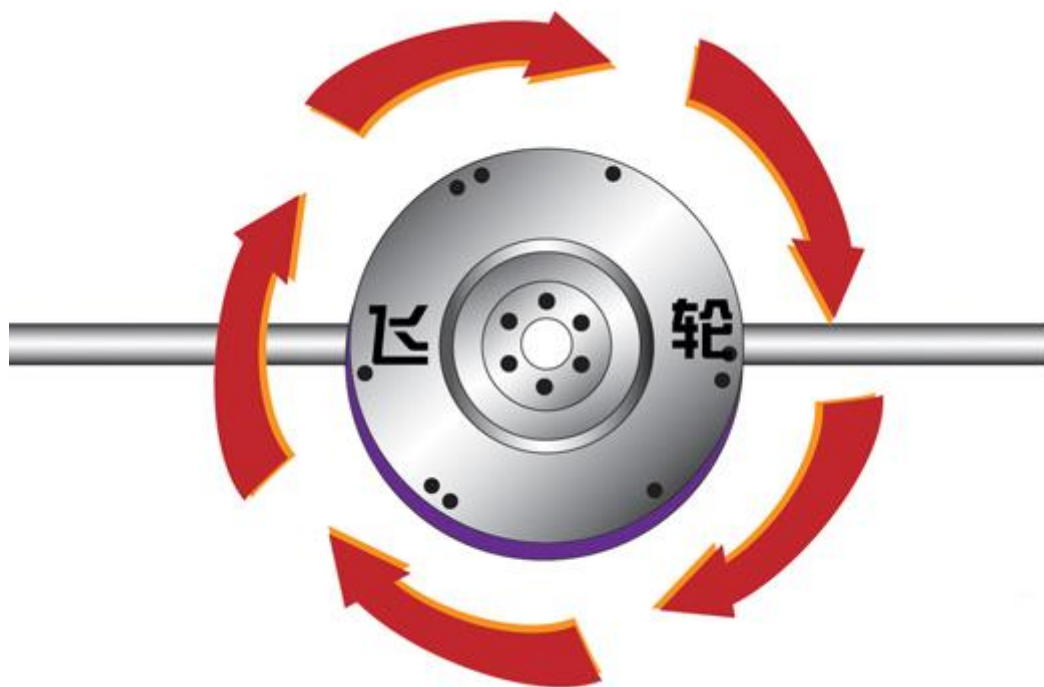


【技术加速器】

我们在对这些公司进行比较时，并没有发现哪一家公司的灭亡是由水中突然钻出的技术鱼雷造成的。雷诺烟草公司失去世界第一大烟草公司的地位并不是技术造成的，而是公司的管理混乱和多样化经营缺少计划性造成的，接着它又牺牲公司的利益继续无节制的出资购买。A & P 由全美第二大公司衰落为失去竞争力的公司，并不是因为它的扫描技术落后于克罗格公司，而是它不能面对百货商店需要改革这一严酷事实造成的。

历史反复地提醒人们注意这一教训。想想美国在越南的溃败，当时美国有世界上最先进的作战武器。对于这种先进技术的依赖常给人一种错觉，觉得美国刀枪不入。美国人缺少的不是技术，而是一个既简单又连贯的作战理论，技术应该依附其上。在整个过程中，美国在各种各样无效的军事战略上摇摆不定，从来没有占据过上风。

然而，技术落后的北越武装力量一直坚持一个既简单又连贯的作战观念：游击消耗战，目的是有系统地瓦解美国国内公众对战争的支持。结果正如你所知道的那样，美国虽然有精湛的技术，最终并未在越南取得胜利。如果你发现自己还认为只有技术才是成功的关键，那么你就应该想想越南战争。



【飞轮效应】

想象一个又大又重的飞轮——一个巨大的金属轮盘水平的安装在轮轴上，直径为 30 英寸，重 5000 英镑的金属圆盘，以永不停息的动力向前飞转着。这时，设想一下如果有一个人走过来问你：“那个推动飞轮快速旋转的东西到底是什么？”

你无法回答这个问题，因为它太荒谬了。是第一下推动力吗？是第二下吗？是第五下吗？是第一百下吗？都不是。它是作用在同一个方向上的作用力的总和。飞轮这个形象描述了从优秀公司向卓越公司转变的全部感受。

无论最终的结果多么富有戏剧性，从优秀公司向卓越公司的转变从来不会突然降临。这里没有决定性的行为，没有宏伟的规划。没有一了百了的创新，没有一个幸运的突变，更没有奇迹的瞬间。可坚持到底的转变总是遵循一个能够预测的模式——从积累到突破。

从某种意义上讲，本书一直在探讨和描述飞轮从积累动量到实现突破这一过程的发展模式。我们通过纵览全局，发现所有要素作用在一起创造出这个模式，并且每一个组成部分对飞轮产生了一个推力。总之，如果你能够坚持不懈的并且成功的将每一个观念应用在公司整个机构中，并且持续推动飞轮朝同一个方向旋转继而逐步逐圈的积累起动量，你将最终实现突破。

【本文完】