

商业化为什么不是最终答案？



从优秀 到卓越

社会机构版 

《从优秀到卓越》续篇

[美] 吉姆·柯林斯◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



从优秀 到卓越

社会机构版 

《从优秀到卓越》续篇

[美] 吉姆·柯林斯◎著
余江◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从优秀到卓越: 社会机构版 / [美] 柯林斯著; 余江译.

-北京: 中信出版社, 2006.7

书名原文: Good to Great and the Social Sectors

ISBN 7-5086-0659-0

I. 从… II. ①柯… ②余… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第055035号

Good to Great and the Social Sectors by Jim Collins

Copyright © 2005 by Jim Collins

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by China CITIC Press (the former CITIC Publishing House)

ALL RIGHTS RESERVED.

从优秀到卓越 (社会机构版)

CONG YOUXIU DAO ZHUOYUE (SHEHUI JIGOU BAN)

著 者: [美] 吉姆·柯林斯

译 者: 余 江

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/16 印 张: 5.75 字 数: 108千字

版 次: 2006年7月第1版 印 次: 2006年7月第1次印刷

京权图字: 01-2006-3472

书 号: ISBN 7-5086-0659-0/F · 1035

定 价: 25.00 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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



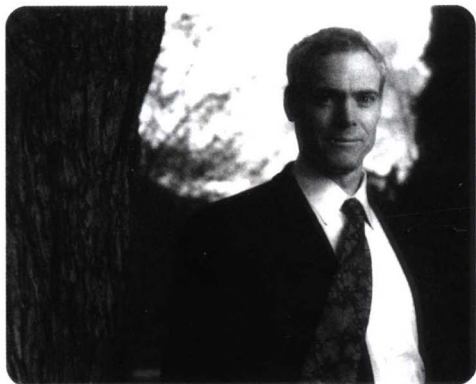
本书是专门写给教育机构、医疗机构、艺术组织、社会服务组织、基金会、各种非营利机构，警察、政府部门甚至军队的。作者在本书中探讨了各种社会事业组织的领导者需要面对的挑战，以及如何把《从优秀到卓越》的理论和概念应用到完全不同于商业机构的社会环境。

作者认为真正重要的差别并不在于商业机构与事业机构之间，而在于卓越与平凡之间。我们需要拒绝那种把“商业语言”强加在社会事业组织身上的做法，我们应该做的是找到大家都会接受的“追求卓越的语言”。

本书的主题是：建立一个追求卓越的框架，把那些经得起时间考验的原则描述出来，解释哪些组织能成就卓越而其他一些却未能做到的原因。作者通过精心的案例对比研究找到了这些原则。

只把注意力集中在创造卓越的商业企业上是不够的。有了卓越的公司，我们固然可以拥有一个繁荣的社会，但不见得是个卓越的社会。对于一个追求卓越的国家来说，经济的成长和实力的增强并不是目的，而只是手段。

尽管本书可以作为独立的著作来阅读，但却是与《从优秀到卓越》相辅相成的，对于那些两本书都阅读的读者而言，一定能得到最大的收获。



吉姆·柯林斯

著名商业畅销书作家。柯林斯早年在斯坦福大学商学院从事教学与研究工作，并获得杰出教学奖。1996年，他回到家乡科罗拉多州的博尔德市，创办了自己的管理实验室，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。曾在默克公司、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。

他的上一本书《基业长青》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。他的著作被《财富》、《经济学人》、《商业周刊》、《今日美国》、《哈佛商业评论》、《产业周刊》、《Inc.》等杂志广泛报道，引起巨大反响。

他的《从优秀到卓越》一书也与《基业长青》一样在全球范围内广受好评。被评选为《福布斯》20世纪20本最佳商业畅销书，盘踞亚马逊畅销书排行榜5年，畅销不衰。

责任编辑 王 颖 曹爱菊

封面设计  工作室·刘 军

经销  中信联合发行有限责任公司 www.3000.com

此为试读，需要完整PDF请访问 www.3000.com

一个组织的卓越并不取决于外界环境，而是由睿智的决策和严格的要求创造出来的。

——吉姆·柯林斯

1988年，我开始在斯坦福大学执教。当时，我特意去拜访已经退休的教授约翰·加德纳，向他请教怎样才能成为一名优秀的教师。作为前卫生、教育和福利部长，共同事业组织（Common Cause）的创始人，以及经典教材《自我更新》（*Self-Renewal*）一书的作者，加德纳给了我一个非常有震撼性的回答，并且就此改变了我的人生。

“在我看来，吉姆，你花了太多的时间考虑如何让别人对自己感兴趣，但是为什么不多花点时间来培养自己对某个课题的兴趣呢？”

我并不知道这本书能否引起所有读者的兴趣，然而，本书的内容却实实在在地来自我本人对社会事业日益浓厚的兴趣。这种兴趣有两方面的原因：首先是我以前的著作在社会上产生了广泛的影响，这非常令人惊讶。人们通常把我当成一位商业畅销书作家，但是在我的读者中，有1/3以上的人却来自非商业机构。其次，我的兴趣还来自于对未知领域的探索给人带来的快乐。本书希望探讨各种社会事业组织的领

导者需要面临的挑战，以及如何把我们已经取得的研究成果应用到完全不同于商业机构的社会环境。

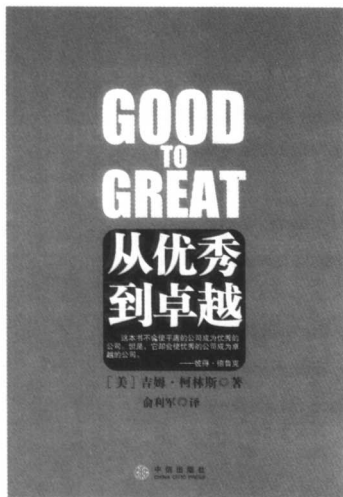
最开始，我打算为《从优秀到卓越》撰写一个新的章节重新出版。但是在思考之后，我认为让读者们专门为了这部分内容而再买一本书是不对的，因此决定独立成书出版。不过这也意味着，尽管本书可以作为独立的著作来阅读，但却是与《从优秀到卓越》相辅相成的，那些两本书都阅读的读者，一定能得到最大的收获。

我并不认为自己是社会事业方面的专家，像加德纳的话所暗示的那样，我其实是个学生。不过我把自己培养成了充满热情的学生。这让我认识到，只把注意力集中在创造卓越的商业企业上是不够的。有了卓越的公司，我们固然可以拥有一个繁荣的社会，但不见得是个卓越的社会。对于一个追求卓越的国家来说，经济的成长和实力的增强并不是目的，而只是手段。

吉姆·柯林斯

2005年7月24日，于美国科罗拉多州博尔德

www.jimcollins.com



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，他却会使优秀的公司成为卓越的公司。

——彼得·德鲁克

《基业长青》作者历时5年，
“上亿美元也买不来”的研究成果

《福布斯》20世纪20本最佳商业畅销书
中文版印刷24次，累计印数达34万册
荣获“全国优秀畅销书”奖

ISBN 7-80073-554-0/F.411

2006年7月第3版

定价：39.00元



《基业长青》

有志于创造伟大公司的企业家的必读书
公认的经典商业著作

重印近百次，被译为16种文字在全球发行
《福布斯》20世纪20本最佳商业畅销书

ISBN 7-80073-476-5/F.348

2005年1月第2版

定价：39.00元

目 录

序/IX

导 言 从优秀到卓越的社会事业/1

——商业化思维为什么不是最终答案

第一章 “卓越”的定义/9

——如何在没有商业目标的情况下，
重新阐述成功的标准

第二章 第5级领导人/21

——如何在松散的权力结构下推动事
业的发展

第三章 先人后事/31

——如何在社会事业组织资源有限的
条件下找到合适的人才

第四章 刺猬理念/41

——如何在缺乏利润动机的条件下重
新设计经济动力机制

第五章 启动飞轮/53

——如何通过树立品牌来扩大影响

结 语 创造卓越的小气候/65

附录1 从优秀到卓越——商业机构与社会事
业组织的主要区别/73

附录2 从优秀到卓越的各种理念/77

CONTENTS

AUTHOR'S NOTE	85
INTRODUCTION	87
GOOD TO GREAT AND THE SOCIAL SECTORS—WHY BUSINESS THINKING IS NOT THE ANSWER	
ISSUE ONE	95
DEFINING “GREAT” —CALIBRATING SUCCESS WITHOUT BUSINESS METRICS	
ISSUE TWO	107
LEVEL 5 LEADERSHIP—GETTING THINGS DONE WITHIN A DIFFUSE POWER STRUCTURE	

ISSUE THREE	117
FIRST WHO—GETTING THE RIGHT PEOPLE ON THE BUS, WITHIN SOCIAL SECTOR CONSTRAINTS	
ISSUE FOUR	127
THE HEDGEHOG CONCEPT—RETHINKING THE ECONOMIC ENGINE WITHOUT A PROFIT MOTIVE	
ISSUE FIVE	143
TURNING THE FLYWHEEL—BUILDING MOMENTUM BY BUILDING THE BRAND	
AFTERWORD	155
BUILD A POCKET OF GREATNESS	
APPENDIX ONE	163
SUMMARY DIFFERENCES BETWEEN BUSINESS AND SOCIAL SECTORS THROUGH THE GOOD-TO-GREAT FRAMEWORK	
APPENDIX TWO	167
GOOD-TO-GREAT FRAMEWORK— CONCEPT SUMMARY	

导 言

从优秀到卓越的社会事业

——商业化思维为什么不是最终答案

很多人以为，社会事业组织如果要追求卓越，最好的途径就是“像商业机构那样运作”。这种看法似乎是出于好意，却犯了根本的错误，我们应该彻底将其抛弃。因为与生活中任何事物一样，绝大多数商业机构的经营表现不过介于平庸与优秀之间，真正做到卓越的只是极少数。如果拿普通的优秀公司与真正卓越的公司进行比较，你会发现，许多被大家普遍接受的商业规范其实是与平庸而非卓越联系在一起的。那么，我们为什么要把这些平庸的实践经验介绍给社会事业组织呢？

带着这样的观点，我与一群来自商业机构的CEO们进行了讨论，并且得罪了在场的几乎所有人。唯一的支持来自戴维·威克利，这位颇有思想的CEO曾创立过一个非常成功的公司，如今把差不多一半的工作

时间花在社会事业上。他问：“你有什么证据能支持自己的观点吗？在非营利机构工作的时候，我发现这些机构非常需要训练有素的管理和指导——训练有素的规划，训练有素的人才，训练有素的内部管理，训练有素的资源配置。”

我回答说：“你为什么会认为训练有素是个商业界独有的概念呢？绝大多数企业同样没有做到训练有素。那些平庸的企业很少拥有训练有素的文化——训练有素的员工，训练有素的思考和行动——只有在真正卓越的企业里你才能发现这些。所以，这种训练有素的文化并不是商业化的原则，而是一切卓越的组织共有的原则。”

接下来，我们在晚餐时继续了刚才的讨论。我问威克利：“假如你当年选择了另外一条职业发展道路，成了大学校长、医院院长、学监或其他非营利机构的负责人，那你的工作就不需要训练有素的方法吗？你会舍弃开明的领导风格、不积极招募最合适的员工、不严格要求他们拿出最好的绩效吗？”威克利考虑了许久，然后说：“我想不会。”