

中信 管理经典

超级畅销书《基业长青》作者历时5年，
“上亿美元也买不来”的研究成果

新版

因为优秀，所以难以卓越

从优秀到卓越

GOOD TO GREAT

[美] 吉姆·柯林斯 © 著
俞利军 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

本书献给大猩猩
我爱你们，我爱你们每一个

如果说这本书是“由吉姆·柯林斯写的”，那未免言过其实：没有其他人的巨大贡献，这本书根本不可能面世。

名单上排在最前面的是研究小组的成员。能拥有这样一个具有奉献精神团队，我真是太幸运了。他们总共在这个项目上花费了大约15 000小时的工作量，他们在工作中给自己确立的标准对我是个极大的鞭策。我一直在努力达到这一标准。当我艰难地撰写本书时，我回想起研究小组的所有成员。他们孜孜不倦，在此项目上花费了数月（有的甚至是几年）时间。他们仿佛站在我的背后，使得我深感责任重大，激励我创作出符合他们的标准、配得上他们的辛勤工作与奉献的作品。我希望这本书能令他们满意。任何不尽如人意之处，均应由我负责。

《从优秀到卓越》研究小组名单

布赖恩·J·巴格利

斯科特·锡德伯格

安东尼·J·奇里科斯

珍妮·库珀

杜安·C·达菲

埃里克·哈根
莫滕·T·汉森
莱恩·霍宁
克里斯廷·琼斯
斯科特·琼斯
斯蒂芬尼·A·贾德
布赖恩·C·拉森
伊夫·李
尼古拉斯·M·奥斯古德
维基·莫瑟·奥斯古德
阿利森·辛克莱
彼德·范·杰德伦
保罗·韦斯曼
利·威尔班克斯
安伯·L·杨

另外，我想感谢科罗拉多大学商学院的丹尼斯·B·诺克，是他帮助我挑选和吸收最优秀的研究生加入研究团队。挑选最合适的研究小组成员是这个研究项目取得成功最重要的步骤，丹尼斯在为研究小组挑选优秀人选的过程中起到了极其重要的作用。我还要感谢科罗拉多大学的卡罗尔·克里斯曼和她在威廉·M·怀特商务图书馆的全体同仁，他们都非常具有奉献精神，耐心帮助研究小组成员搜寻各种隐秘的信息。除此之外，我想感谢马莎·乔·桑尼、琼·惠伦、莱内特·雷克尔、贝蒂·格里比和迪娜·麦凯等。

我还要特别感谢那些眼光敏锐的读者，他们花费了大量时间阅读书稿，对需要改进的地方给我们提出反馈意见。虽

然有些反馈令人备受打击（但也是非常有益的），但他们一直使我坚信这个项目很有潜力。我要感谢他们的坦率和真知灼见。

我们有幸得到实现跨越的公司主管们的参与。他们在一到两小时的采访和随后的谈话中耐心回答了我们的问题。对于这些人，我希望本书能最好地体现他们所取得的成就。他们是美国商界真正的无名英雄。

在这些公司中，对我们的研究工作帮助很大的人多得不胜枚举。他们帮助我们安排采访，提供关键的文件和信息。在此，我要特别感谢：雅培公司的戴维·A·鲍德温、凯瑟琳·巴宾顿、安·费伊威德曼和米里亚姆·特朗斯罗德·韦尔蒂；电器城公司的安·M·科利尔；联邦国民抵押协会的约翰·P·迪夸罗；吉列公司的戴维·A·福什和尼尔·M·弗里齐；金佰利-克拉克的蒂纳·巴里，感谢她的帮助和她对达尔文·史密斯的见解；金佰利-克拉克公司的莉萨·克劳奇和安吉·麦科伊；克罗格公司的杰克·科尼特；纽柯公司的特里·S·里森比和科尼利亚·韦尔斯；菲利普·莫里斯公司的蒂莫西·A·索姆波尔斯基和史蒂文·C·帕里什；皮特尼·鲍斯公司的谢里尔·Y·巴特尔斯和戴安娜·L·拉索；沃尔格林公司的托马斯·L·马莫瑟和劳里·L·迈耶；富国银行的直田尚通。

我想特别感谢：黛安娜·康帕格诺·米勒，在富国银行是她为我们打开层层大门；约翰·S·里德，在菲利普公司是他为我们打开层层大门；沙伦·L·沃泽尔，是她在电器城为我们打开层层大门；卡尔·M·布劳尔，他向我们提供了他对电器城的看法并慷慨地让我们分享他的手稿；詹姆斯·G·克劳森，他向我们提供了有关电器城的案例和他的

见解；卡伦·刘易斯，她在惠普公司档案处为我们提供帮助；特蕾西·拉塞尔和她在证券价格研究中心的同事们，他们的辛勤工作确保了我們得到最新的数据；尼克·萨戈，他提供了关键的b值；马文·布莱斯勒，感谢他的见解和智慧；布鲁斯·伍尔珀特，他帮助我理解了机制的概念（他现在仍在帮助我），杰弗里·T·卢夫蒂格博士，感谢他担任我们的智囊；威廉·布里格斯教授，感谢他将复杂的问题分解为简单而又有用的问题；斯托克代尔将军，感谢他的宝贵教导，珍妮弗·富特尼克在她的创意下我们创建了麦肯锡沙龙，并由此开始了这个项目；还有比尔·米汉，他给我们带来了最初的思想火花。

在此我要特别感谢这项研究的导师杰里·波勒斯，彼得·金斯堡是我在出版界值得信任的合作伙伴和顾问，丽莎·伯克维茨创造了奇迹，还有阿德里安·扎克黑姆，他从一开始就对本书表现出信心，并给予热情的支持。

最后，我要深深感谢上帝让我幸运地娶了乔安娜·厄恩斯特。婚后20年来，她一直容忍我有些神经质的性格，对我忘情于各种研究项目也不加干预。她不但是使我获益最大的批评家，也是从不间断地给我最大支持的人。随着岁月的流逝，你的爱人爱汝弥深，敬汝日盛，这才是人生成功的最终定义。如此说来，希望和她一样成功者，舍我其谁。

本书的手稿即将完成之际，我来到位于科罗拉多博尔德的埃尔多拉多-斯普林斯峡谷。这个峡谷就在我家南面。我沿着一条陡峭多石的山间小路登上山顶，在我最喜爱的一个休息地驻足。远方腹地依然是一派银妆素裹的景象。正在那时，一个奇怪的问题突然闪现在我脑海中：要出多少钱才能让我放弃出版《从优秀到卓越》这本书呢？

这个问题的确很有趣，因为此前我已花了5年时间用于调研和撰写本书。不是说给多少钱我都会不为所动，而是当我的思绪跨越上亿美元的门槛后，已经到了我该沿原路返回的时候了。不过，即使有那么多的钱也不能令我放弃这个项目。本来就乐于传道授业的我，无法想像如果不能把自己的知识与全世界的好学之士一同分享会是怎样。而本书也正是在这种学而不厌、诲人不倦的精神鼓舞下才得以问世。

在度过几个月僧侣式的隐居生活后，我很乐意得到人们的反馈，了解本书哪些部分能给他们带来益处，哪些不能。我希望大家能从本书中获益，并将学到的

知识运用于大到公司事务、社会事业，小到生活琐事的处理之中。

吉姆·柯林斯

jimcollins@aol.com

www.jimcollins.com

科罗拉多州博尔

Why Some Companies Make
the Leap.....And Others Don't
从优秀到卓越
Good to Great

鸣谢

前言

001 第一章 优秀是卓越的大敌

无所畏惧的好奇心

从优秀到卓越的永恒的“物理学”

021 第二章 第5级经理人

出人意料

谦逊+意志=第5级经理人

培养第5级经理人

小结

051 第三章 先人后事

不是“1个天才与1 000个助手”

重要的是给何人付酬，而不在于如何支付

严格，但不冷酷无情

先人后事、卓越的公司和美好的生活

小结

081 第四章 直面残酷的现实（但决不失去信念）

事实胜于美梦

营造良好氛围，弄清问题真相

面对残酷现实，保持坚定信念

斯托克代尔悖论

小结

111 第五章 刺猬理念（三环内部的简化）

三环理论

明白你能（或不能）在什么方面成为最优秀的

对于经济引擎的洞见：你的指标是什么

洞察你的热情

深刻感悟而非虚张声势

小结

145 第六章 训练有素的文化

框架之下的自由（和责任）

清除你的松软干酪

是文化而不是暴政

疯狂坚持刺猬理念

列出不该做的事情

小结

173 第七章 技术加速器

技术与刺猬理念

技术是发展动力的加速器，而不是创造者

技术陷阱

技术和对落后的恐惧

小结

197 第八章 飞轮和厄运之轮

累积和突破

并非天赐良机

“飞轮效应”

厄运之轮
一个视野宽广的飞轮观念
小结

225 第九章 从《从优秀到卓越》到《基业长青》

基业长青早期的从优秀到卓越
核心意识：持久卓越的额外度
大胆创新的宏伟目标、危险鲁莽的宏伟目标及其他理念关联
为什么要实现卓越

251 后记 答疑篇

263 附录

319 译后记

Good to Great

Why Some Companies
Make the Leap……And Others Don't

第一章

优秀是卓越的大敌

“令死神望而却步的，是永无止境的好奇心。”

——贝里尔·马卡姆 《乘夜向西》

优秀是卓越的大敌。

这就是为什么鲜有优秀者实现卓越的主要原因。

我们没有卓越的学校，主要是因为我们有优秀的学校。我们没有卓越的政府，大抵是因为我们有优秀的政府。很少有人能过上美满的生活，基本原因是过上好生活很容易。绝大多数公司始终未能成为卓越的公司，全是因为它们绝大多数都是优秀的公司——而这正是它们的主要问题。

1996年，这一想法在我头脑中已经变得相当清晰明确。当时，我正与思想界的一群领袖一道进餐，讨论组织业绩问题。麦肯锡公司旧金山办事处的总经理比尔·米汉探过身来，漫不经心地向我吐露：“喂，吉姆，我们都很喜欢《基业长青》这本书。你和另一位作者在调研和著书方面都干得非常出色。但遗憾的是，这本书毫无用处。”

我很好奇，请他解释一下。

“你所写的大部分公司自始至终都非常卓越，”他说，“它们不必将自己从优秀公司变为卓越公司。这些公司有像戴维·帕卡德（Dave Packard，惠普公司创始人）和乔治·默克（George W. Merck，默克制药公司创始人）那样的创始人，从一开始就塑造了公司的卓越气质。但是大多数公司都是中途觉醒，发现自己只是优秀公司而非卓越公司。它们该怎么办呢？”

回想当时的情景，我感到米汉作出“毫无用处”的评价的确有些夸张，但他的观察是正确的——大部分真正卓越的公司由始至终都是卓越的。而大多数公司却一如既往始终未能成为卓越公司。米汉的评价的确是千金难买。他的那个问题犹如播下的一粒种子成长为这本书的根基，那就是：“优秀公司能否转变为卓越公司，如果可以，怎样才能做到？”

或者换句话说，“安于现状”的顽疾是否真的无药可治？

在5年后的今天，我们可以很肯定地说，优秀公司变为卓越公司的案例确实存在，而且我们已经掌握了促成这种转变的潜在因素。受到米汉的启发，我和我的研究小组开始了一项历时5年的研究工作，力图探索从优秀公司成长为卓越公司的内在机制。

图1.1能使你很快领会这一项目的思路。实际上，我们找出了一些公司，它们实现了从优秀到卓越的跨越，并至少将这一业绩保持15年之久。另外，我们还精选出一批未能实现这一跨越或实现了跨越但不能持之以恒的公司作为对照公司。然后将这些公司进行对比，发掘出其中最根本、最显著的决定因素。

所有最终入选实现从优秀到卓越跨越的公司都拥有非同寻常的骄人业绩。在它们实现跨越的15年里，公司的平均累积股票收益率是大盘股指（the general market）的6.9倍。举个例子，通用电气（20世纪末公认的拥有最杰出领导的美国公司）在1985年至2000年这15年间，其累积股票收益率比市场高出2.8倍。再比如，如果你在1965年向这些实现跨越的公司中的一家共同基金投资1美元，并以市场平均价格持股一直到跨越点，同时也向市场上一般的股票基金投资1美元，那么到2000年1月1日，前者将增长471倍，与之相比，后者只增长56倍。请见图1.2。

这些都是令人瞩目的数字，要知道这些都是由曾经默默无闻的公司所创造出来的。沃尔格林公司便是一个很好的例子。40多年来，沃尔格林一直是一个业绩平平的普通公司，其业绩接近大盘指数基金。然而在1975年，沃尔格林的股票突然开始一路攀升，并一直保持强劲的势头。从1975年12月

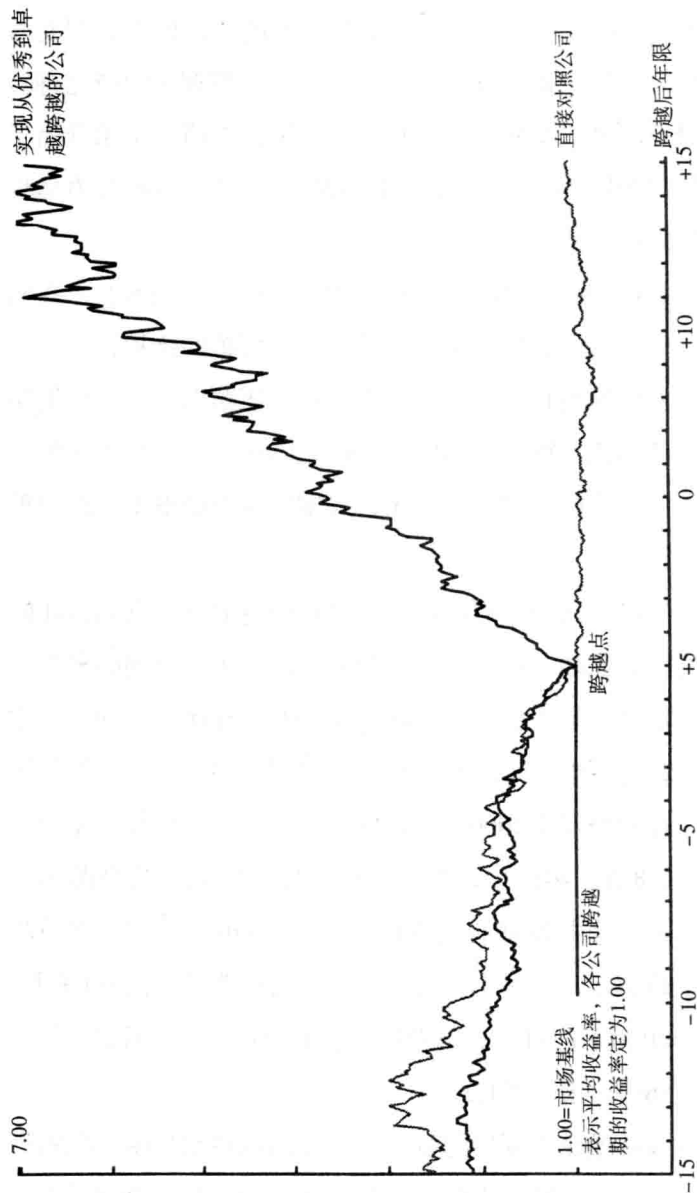
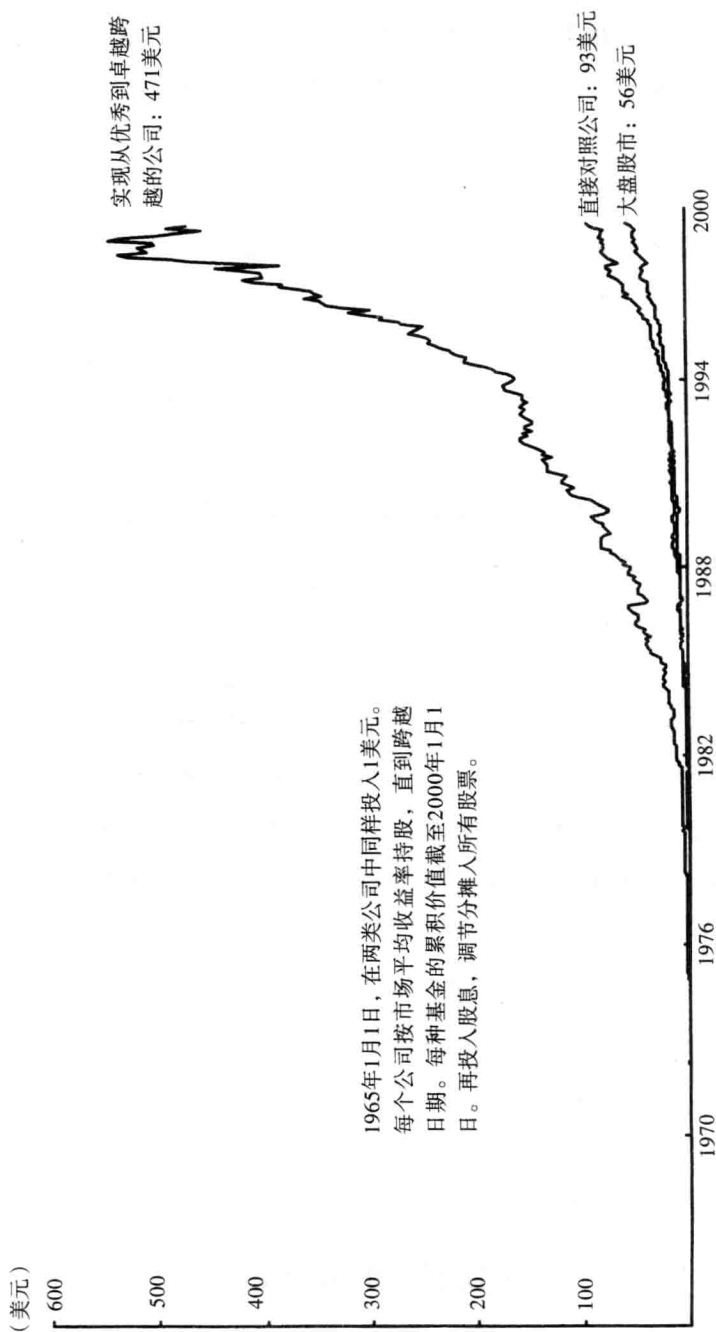


图1.1 相对于大盘股市的累积股票收益率



31日至2000年1月1日，向沃尔格林投资1美元，收益几乎是投资科技巨星英特尔公司所得的2倍，通用电气的5倍，可口可乐的8倍，大盘指数基金的15倍（包括在1999年底猛增的纳斯达克股票）。

长期以来，沃尔格林都是一个不起眼的公司，而现在它的业绩却超过一些世界一流的公司。它是怎样完成这一转变的呢？在资源配置相似、机会均等的条件下，为什么沃尔格林能获得跨越式的发展，而其同行如爱克德公司却无法实现这一跨越呢？这个案例集中体现了我们探索的本质。

本书所要探讨的并不是沃尔格林公司本身，也不是我们研究过的某家公司，而是要找出一个问题的答案，即，“一家优秀的公司能否转变为卓越公司，如果可以，怎样转变？”我们寻找的答案不受时间、地域的限制，普遍适用于任何机构。

这次历时5年的不懈探索卓有成效。其中有些结果令人惊奇，与传统的看法截然相反。但是有一点可以肯定，就是我们相信，只要采纳我们得出的一整套观点并认真贯彻执行，几乎所有的公司都能极大地改善自己的经营状况，甚至可能成为卓越公司。

本书致力于将我们的研究成果传授给世人。开篇第一章的剩余部分主要介绍了此项探索的过程，勾勒出我们的研究方法，并先期说明我们的研究成果要点。在第二章里，我们将从最有启发意义的一点——第5级经理人开始，深入探讨我们的研究成果。

无所畏惧的好奇心

经常会有人问我：“是什么促使你从事这些艰巨的研究