

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。这些公司有像大卫·帕卡德和乔治·默克那样的创始人，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、最显著的有效因素。

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）。

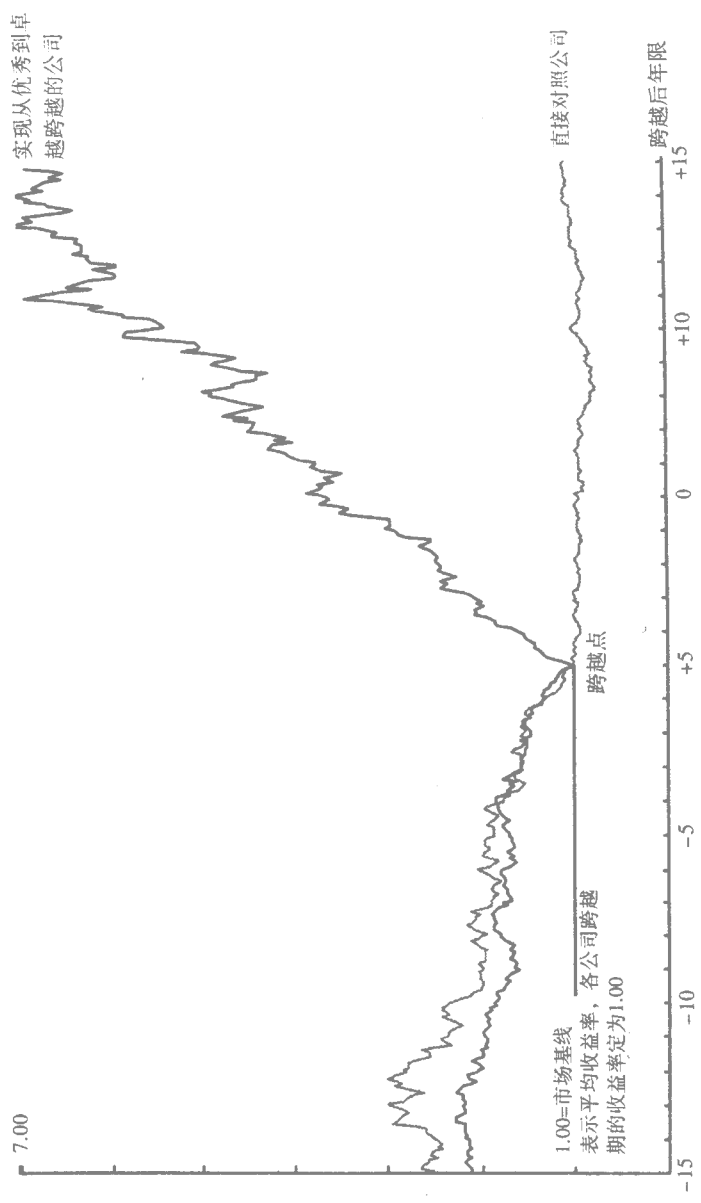
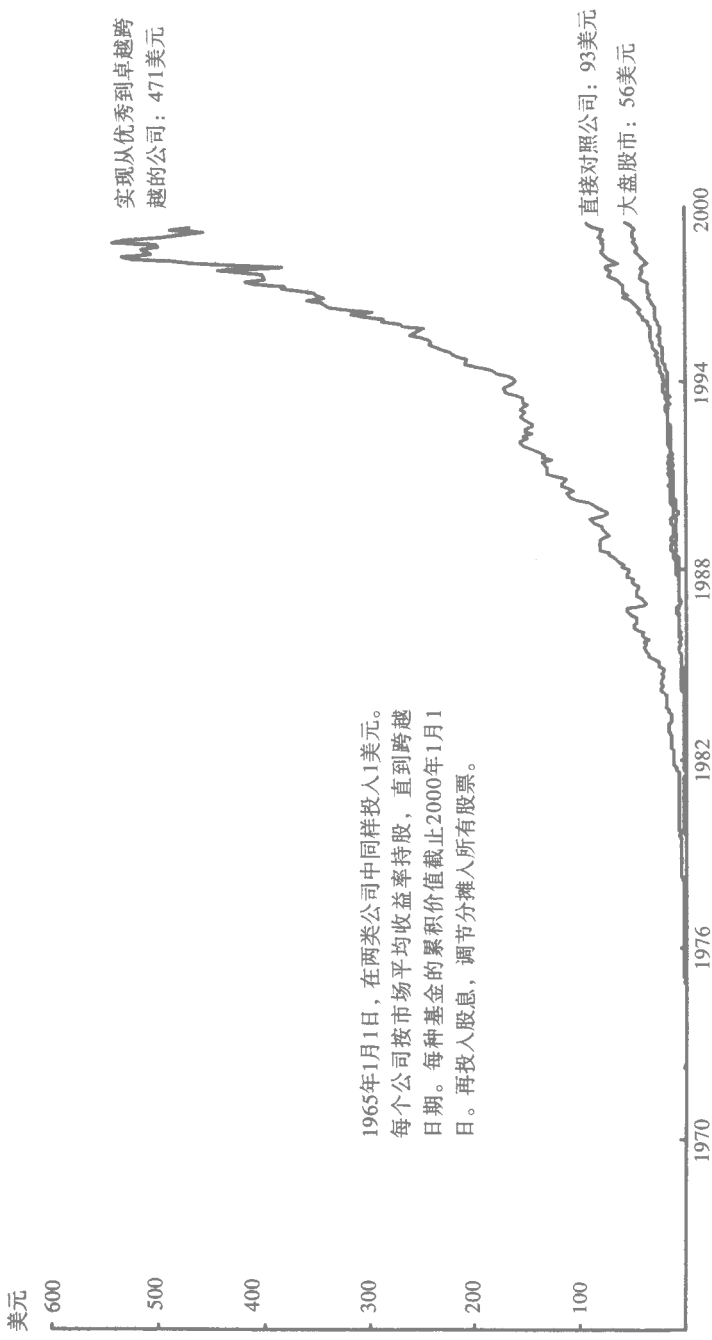


图1.1 相对于大盘股市的累积股票收益率



1965年1月1日，在两类公司中同样投入1美元。每个公司按市场平均收益率持股，直到跨越日期。每种基金的累积价值截止2000年1月1日。再投入股息，调节分摊人所有股票。

图1.2 投资1美元的累积股票收益 (1965—2000)

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。

无所畏惧的奇心

经常会有人问我：“是什么促使你从事这些艰巨的研究项目的？”这个问题问得很好。最基本的答案只有一个：好奇心。选择一个不知答案的问题，然后着手找答案，没有什么比这更能令我兴奋的了。就好像刘易斯和克拉克那样，爬上船，向西而行。他们说：“我们不知道在那儿会发现什么，但我们回来

时，一定会把我们的发现告诉你。”这是一种由衷的满足感。在此，我们将向你简要介绍这次特别的求知之旅。

第一阶段：搜索

带着这个问题，我开始组建研究小组。在本书中，我用“我们”指代整个研究小组。总共有 21 名成员从事这个项目中所有关键问题的研究工作，通常是每次 4 到 6 人一组。

我们的第一个任务就是找出具有图 1.1 中实现从优秀到卓越跨越模式的公司。为此，我们开始了一项为期 6 个月的“财务分析”研究。我们的目标公司必须具备以下基本特征：其累积股票收益率在 15 年内相当于或低于市场平均水平，此后有一明显的转折点，在随后的 15 年中其累积股票收益率至少是市场平均水平的 3 倍。我们之所以选择以 15 年为限，是为了排除如暂时的成功和一时的运气等干扰因素（因为你不可能一直走运 15 年）而且也超过了大多数首席执行官的任期（这有助于我们将真正的卓越公司与那些只是拥有卓越领导人的公司区分开来）。我们之所以采用 3 倍这一标准，是因为它超出了大多数公认的卓越公司的业绩。为了说明问题，我们观察到，从 1985 年到 2000 年以下“侯爵级”公司的平均业绩仅仅超出市场平均的 2.5 倍：3M、波音、可口可乐、通用电气、惠普、英特尔、强生、默克、摩托罗拉、百事可乐、宝洁、沃尔玛和迪斯尼。这些公司决不是等闲之辈。

我们对在 1965 至 1995 年这 30 年中，出现在《财富》500 强排名榜上的公司进行了系统的搜索和筛选，最终确定了 11 家实现跨越的公司（对于我们的搜寻工作，我在附录 1.1 中有详细的说明）。但是，有几点必须在此加以说明：第一，一个公司表现出的从优秀到卓越的模式必须独立于本行业；倘若整个行业都是如此，我们就放弃这个公司。第二，我们曾讨论过除了采用

累积股票收益率之外，是否应该采用一些附加的指标，如对社会的影响力或员工的福利。最终我们还是决定将我们的选择标准限定为从优秀到卓越结果的模式，因为我们无法想出任何合理、一致的方法，保证我们在根据这些附加标准作出选择时不会带入个人的偏见。在最后一章里，我将阐述公司价值观和卓越公司长盛不衰之间的关系。但是整个研究项目的焦点在于，如何将一个优秀的组织变成一个能创造可持续卓越业绩的组织。

表 1.1 实现从优秀到卓越跨越的公司

公司	从跨越点到此后 15年间的业绩*	起始和终止 年份(15年)
雅培公司 (Abbott)	大盘股指的 3.98倍	1974—1989
电器城公司 (Circuit City)	大盘股指的 18.50倍	1982—1997
联邦国民抵押协会 (Fannie Mae)	大盘股指的 7.56倍	1984—1999
吉列公司 (Gillette)	大盘股指的 7.39倍	1980—1995
金佰利-克拉克公司 (Kimberly-Clark)	大盘股指的 3.42倍	1972—1987
克罗格公司 (Kroger)	大盘股指的 4.17倍	1973—1988
纳科尔公司 (Nucor)	大盘股指的 5.16倍	1975—1990
菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris)	大盘股指的 7.06倍	1964—1979
皮特尼·鲍斯公司 (Pitney Bowes)	大盘股指的 7.16倍	1973—1988
沃尔格林公司 (Walgreens)	大盘股指的 7.34倍	1975—1990
富国银行 (Wells Fargo)	大盘股指的 3.99倍	1983—1998

* 相对于大盘股指的累积股票收益率。

初见这份清单时我们都备感吃惊：谁曾料到联邦国民抵押协会能击败像通用电气和可口可乐这样的大公司呢？更不会料到沃尔格林会击败英特尔。这份令人惊奇的清单上列出的公司看似寒酸，却给我们上了重要的一课：即使是在最不可能的情况下，优秀公司也有可能转变为卓越公司。这一最令人惊奇的发现，引导我们重新审视我们关于公司卓越性的看法。

第二阶段：与什么相比

接着，我们开始了可能是整个研究过程中最重要的一个步骤：

将实现跨越的公司，与精心挑选出的对照公司作对比。我们的研究中最关键的问题，并非“这些实现跨越的公司之间有什么共同点”，而是“这些公司有哪些共同点令它们区别于对照公司”。可以这样想：假设你打算研究奥林匹克运动会中，是什么令运动员成为金牌得主的。如果你只研究那些金牌得主，你会发现他们都有教练。但要是再看看奥林匹克运动会上其他从未得过金牌的运动员，我们会发现他们同样有教练！问题的关键在于，“令金牌得主与那些从未得过金牌的运动员相区别的根本原因是什么？”

我们共选出了两组对照公司。第一组是“直接对照公司”——指的是在跨越点与实现跨越的公司在同一行业，拥有相似资源、相同机会，但却未能实现跨越的公司（有关挑选过程的细节请见附录 1.2）。第二组是“未能保持卓越的对照公司”——是指这些公司在短期内实现了从优秀到卓越的跨越，但却未能保持这一发展势头，不符合持久性的要求（见附录 1.3），我们总共挑选了 28 家公司。11 家实现从优秀到卓越跨越的公司（以下称实现跨越的公司），11 家直接对照公司和 6 家未能保持卓越的对照公司（以下称间接对照公司）。

表 1.2 全部研究对象

实现跨越的公司	直接对照公司	间接对照公司
雅培公司	普强公司 (Upjohn)	宝来公司 (Burroughs)
电器城公司	赛罗公司 (Silo)	克莱斯勒公司 (Chrysler)
联邦国民抵押协会	大西部金融公司 (Great Western)	哈里斯公司 (Harris)
吉列公司	华纳-兰伯特公司 (Warner-Lambert)	孩之宝公司 (Hasbro)
金佰利-克拉克公司	斯科特纸业 (Scott Paper)	乐佰美公司 (Rubbermaid)
克罗格公司	大西洋-太平洋茶叶公司 (A&P)	特力得公司 (Teledvne)

(续)

实现跨越的公司	直接对照公司	间接对照公司
纳科尔公司	伯利恒钢铁公司 (Bethlehem Steel)	
菲利普·莫里斯公司	R·J·雷诺烟草公司 (RJ Reynolds)	
皮特尼·鲍斯公司	信件和文件复印机公司 (Addressograph)	
沃尔格林公司	爱克德公司 (Eckerd)	
富国银行	美洲银行 (Bank of America)	

第三阶段：黑匣子之内

现在，我们将注意力集中到对每个案例进行的深层分析之中。我们收集了过去 50 年甚至还要早发表的有关这 28 家公司的所有文章。经过系统的分析，我们将这些资料归入战略、技术、领导等类别。接着，我们采访了实现跨越公司的大多数主管，他们都在公司跨越期位居要职。我们还进行了一系列大范围的定性和定量分析：从收购到经理人薪酬，从商业策略到公司文化，从人员裁减到领导风格，从财务分配比率到管理层的更替，不一而足。所有这些工作，耗费了 10.5 人年的心血。我们阅读并系统整理了近 6 000 篇文章，记录了 2 000 多页的专访内容，创建了 3.84 亿字节的电脑数据（我们所有的分析及调查，详情请见附录 1.4）。

我们的研究活动就好比是在窥视一个黑匣子。在此过程中每走一步，就好像又安装了一盏灯，照亮从优秀到卓越过程中的内在机制。请见图 1.3。

收集到所有数据后，我们展开了一系列的每周小组讨论。对于这 28 家公司中的每一家，我和研究小组成员都会系统地阅读所有的文章、分析、采访和调研归类。对于每个公司我都会

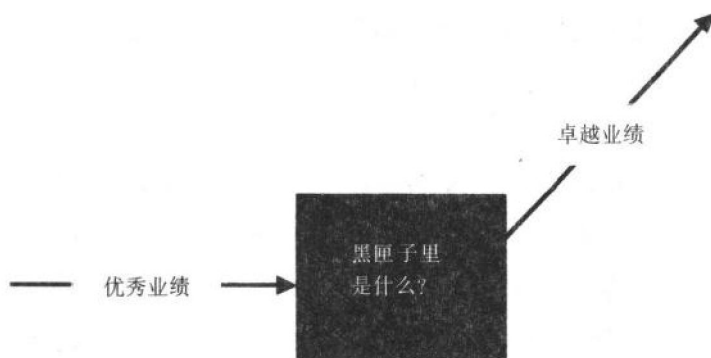


图1.3

作一个专题介绍，得出初步结论，向研究小组成员提问。此后我们总会展开辩论，大家各持己见，甚至拍桌子、提高嗓门大喊。之后我们也会冷静下来，进行反思，再辩论，再反思，再讨论，最后达成一致，也可能就“这些数据究竟意味着什么”进行再提问和辩论。

本书中的所有理念都是直接从数据中得出的经验性推论，了解这一点很重要。我们开始这个项目并不是为了测试或证明某个理论，而是想直接在这些证据的基础上建立某个理论。

我们的方法的核心，就是将实现跨越的公司与对照公司进行系统对比，并不断问自己：“二者的不同点在哪儿？”

我们对“不叫的狗”也做了专门的记录。在福尔摩斯经典故事《银色马》中，福尔摩斯将“一只狗出现在午夜的奇怪事件”断定为案件的关键线索。福尔摩斯认为，那只狗出现在午夜时分却什么也没做，这很奇怪，并由此认为本案的首要嫌疑犯应该是一个很了解这只狗的人。

在整个研究过程中，那些我们没有找到的东西——我们认为本应该叫而没有叫的狗——反倒成了揭示从优秀到卓越的内

在机制的最好线索。当我们步入黑匣子内部，打开灯时，发现那些我们没有看到的東西，常常和看到的東西一样令人吃惊。

例如：

- 从公司之外请来的被奉若神明的名人做领导，往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起消极作用。在 11 家实现跨越的公司中，有 10 家的首席执行官是从公司内部提拔的。对照公司向外部求援的次数，是实现跨越公司的 6 倍还要多。
- 我们没有发现任何能将经理人的特定薪酬形式，与从优秀到卓越的过程联系起来的系统模式。认为经理人薪酬的结构是公司经营业绩主要推动力的观点，没有得到任何数据的支持。
- 策略本身并不能将实现跨越的公司与对照公司区分开来。两组公司都制定了明确的策略，也没有证据表明，那些实现跨越的公司制定长期战略上花的时间比对照公司多。
- 实现跨越的公司不仅仅关注做哪些事才能成为卓越公司；它们同样也关注哪些事不该做，哪些事应该停止做。
- 技术以及技术推动的变革，实际上并不能激发从优秀到卓越的跨越。技术能加速其转变，却不能促使其实现跨越。
- 合并和收购在推动从优秀到卓越的跨越中并没有起到任何作用；两个平庸的公司，即使规模都很大也不可能变成一个卓越的公司。
- 实现跨越的公司不刻意创造转变、激励员工或是营造公司上下一致的气氛。在适当条件下，一切诸如责任感、一致性、动机、变革的问题都会迎刃而解。
- 实现跨越的公司发生质变时，没有任何名称、标志、

事件或计划以表明其变化。实际上，一些公司甚至表示，在当时并未意识到发生了巨大的飞跃，只是事后反思时，才清醒地认识到这一转变。它们的确实现了革命性的跨越，但并非通过革命性的过程才取得这样的结果。

- 总的来说，实现跨越的公司从事的并非是景气行业，有些甚至是处境很糟的行业。在这些卓越的公司中，我们还没遇到一个公司因为碰巧在火箭发射时坐在火箭的头部而取得成功的。卓越并非环境的产物，在很大程度上，它是一种慎重决策的结果。

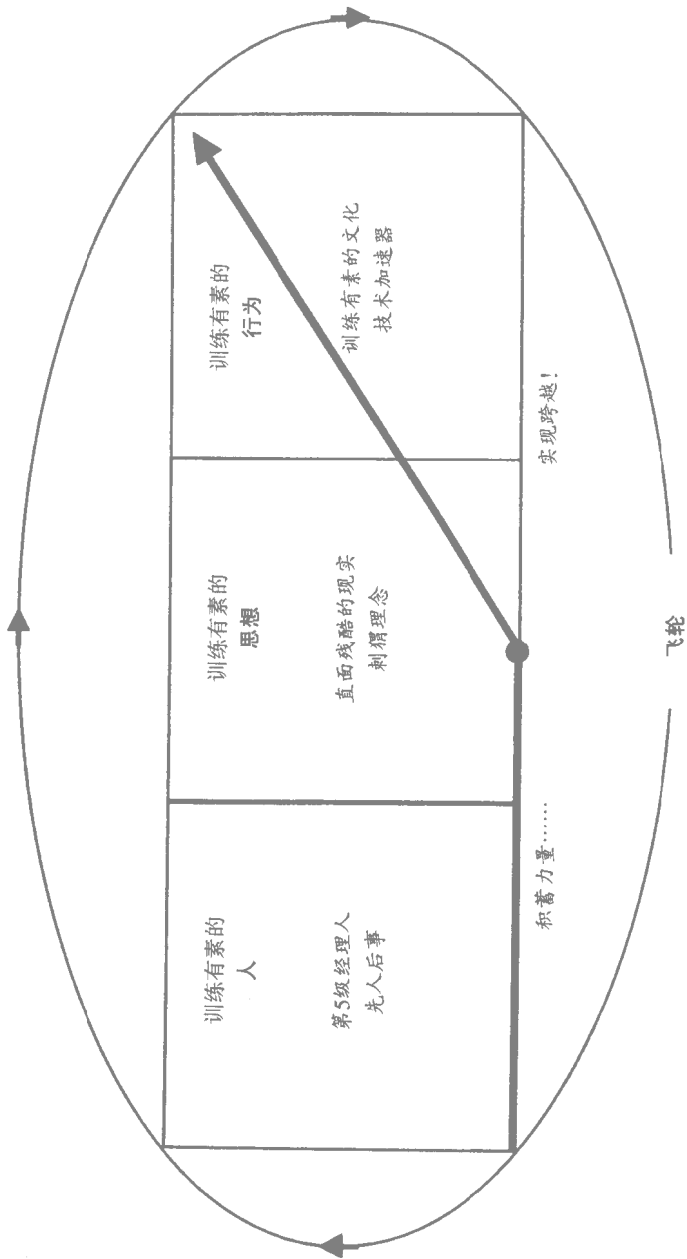
第四阶段：从千头万绪到理念明晰

我一直试图用一个最简单的办法，找出隐含在所有这些数据、分析、辩论和“不叫的狗”中的有用信息，并将其汇集到这本书中。我所知道的最好答案就是：这是一个循环往复的互动过程，先得出一些观点，再用数据对其进行检验，然后修改原有的观点，构建一个理念框架，看它能否承载住事实的重量，一直到所有的观点都能融合汇集成一个前后贯通的理念框架。每个人都有一两项特长，我认为自己的特长是从一堆纷繁的信息中发现其内在的结构和顺序——从千头万绪中提炼出明确的理念。

尽管如此，我仍然要再次强调，最终框架中的理念并非我个人的“观点”。虽然在这次研究中，我不能完全排除自己的观点和成见，但是所有的结论只有在经过严格的检验之后，才能得到整个研究小组的认可。最终框架中的每个基本理念，都作为一个变量出现在所有实现跨越的公司发生转变的关键几年中，但这些变量却只出现在不到 30% 的对照公司中。所有不符合这一标准的观点，都不能在本书中作为一个章节性的概念出现。

这里提供了一个整体理念框架的概要，以及本书其他章节内容的预览。可以把这一过程想像为积蓄力量，接着实现跨越，

从优秀到卓越的框架



然后进入3个更开阔的阶段：训练有素的人，训练有素的思想，训练有素的行为。在这3个阶段中，每一个阶段都包含了两个关键的理念，我们都用图进行了展示，并在下面作了标注。环绕在整个框架周围的是被称作“飞轮”的理念，它囊括了从优秀到卓越全过程的整体特征。

第5级经理人。最终找到实现跨越所需的领导人类型时，我们都感到大为惊奇，震撼不已。与一些个性十足、惹人注目、上头条、做名流的公司领导人相比，实现跨越的公司领导人似乎是从火星上来的。不爱抛头露面、沉默寡言、内向甚至害羞——这些领导人都是矛盾的混合体：个性谦逊，但又表现专业。与其说他们像巴顿和恺撒，不如说他们更像林肯和苏格拉底。

先人后事。我们原以为，实现跨越的公司的领导人会从建立一套新构想、新策略入手。相反，我们发现，他们首先请进合适的人选，请出不合适的人选，并令合适的人选各就其位——然后再考虑下一步该怎么走。“人是最重要的资产”这句格言现在看来也是错误的。人不是最重要的资产，合适的人才是最重要的资产。

直面残酷的现实（但决不失去信念）。我们知道，一个战争的幸存者，比任何一本关于公司策略的书更能教会我们如何找到一条通往卓越的道路。每个实现跨越的公司，都认同我们所说的“斯托克代尔悖论”（The Stockdale Paradox）：不管遭遇什么困难，必须坚信自己一定能够并最终会获胜；与此同时，不管现实有多么残酷，都必须具有与之对抗的素质。

刺猬理念（三环内部的简化）。要想完成从优秀到卓越的转变，就必须超越能力紧箍咒。如果因为某项业务是你的主营业务，或仅仅因为你在这一行已经干了几十年甚至几十年，就认为自己在这一行能做到最好，那就大错特错了。如果你在主营业务上不能做到最好，那么这项业务就不能成为一个卓越公司

的基石。必须有一种理念来取代它，这种理念既简单又能反映出对三环相交部分的深刻理解。

训练有素的文化。所有的公司都有一种文化，有些公司训练有素，但是有着训练有素的文化的公司却很少见。拥有训练有素的员工时，你不必在公司设置等级制度。拥有训练有素的思想时，你不需要在公司设置层层科室。拥有训练有素的行为时，你不需要过多的控制。把训练有素的文化和企业家的职业道德融合在一起时，你就得到了神奇的能创造卓越业绩的炼金术。

技术加速器。实现跨越的公司对技术的作用有不同的理解。他们不把技术当做引发转变的首要工具，但与之相矛盾的是，他们都是运用技术的先锋。当然，这些技术都是精心挑选出来的。由此我们得出结论：技术本身从来不是走向卓越或衰落的首要的、根本的原因。

飞轮和厄运之轮。那些发起革命、推行激动人心的变革和实行翻天覆地重组的公司，几乎都注定不能完成从优秀到卓越的飞跃。无论最终结局有多么激动人心，从优秀到卓越的转变从来都不是一蹴而就的。在这一过程中，根本没有单一明确的行动、宏伟的计划、一劳永逸的创新，也绝对不存在侥幸的突破和从天而降的奇迹。相反，这一过程酷似将一个沉重的巨型飞轮朝一个方向推动，一圈又一圈，积蓄势能，一直到达突破点，并完成飞跃。

从《从优秀到卓越》到《基业长青》。有意思的是，我现在在觉得《从优秀到卓越》不是《基业长青》的续篇，而应该是它的前篇。本书讲的是如何将一个优秀的企业，转变为一个能持续创造非凡业绩的卓越企业。而《基业长青》则是讲如何管理一个卓越企业并使其具有非凡的气质并长盛不衰。完成这一最终的转变需要核心价值和一个超越赢利的目的，再加上一个

保持核心或激励进步的关键动力。

《从优秀到卓越》的理念 → 可持续的卓越业绩 + 《基业长青》的理念 → 长盛不衰的卓越公司

如果你已经是《基业长青》这本书的忠实读者，那你可以先把对这两本书之间的联系疑问放到一边，把注意力放到本书的研究成果上来。在最后一章，我会回到这个问题，将两本书的研究成果联系起来。

从优秀到卓越的永恒的“物理学”

有一次，在一个会议上，我刚向一群互联网的首脑人物介绍完我的研究成果，这时一个人举手向我发问：“你的这些研究成果能继续运用于新经济时代吗？我们是否需要抛弃所有的旧观念重新开始？”这个问题问得好，因为我们生活在一个瞬息万变的时代。这个问题出现的频率太高，所以我想先正面解决这个问题，再讨论书中有价值的东西。

不错，这个世界正在不断变化，也将继续如此。但这并不意味着我们不应该探索永恒的规律。可以这样想：工程学的实践在不断演化、改变，而物理学原理却相对保持不变。我想，我们的工作也是对永恒规律的一种探索——卓越企业所具有的永恒的物理学——不管我们周围的世界如何变化，它都保持着正确性、相关性。具体的运用（如工程学）确实会发生变化，但是某些关于有组织的人类行为的永恒规律（如物理学）却历久不衰。

事实上，新经济中也没有什么新东西。电、电话、汽车、收音机或半导体的发明，对于有幸目睹它们的人来说，不也是