

从

A

到

A⁺

Good
to
Great

向上提升，或向下沉沦？企业从优秀到卓越的奥秘

目录

- 第一章 从优秀到卓越的奥秘
- 第二章 第五级领导
- 第三章 先找对人，再决定要做什么
- 第四章 面对残酷现实，但绝不丧失信心
- 第五章 刺猬原则
- 第六章 强调纪律的文化
- 第七章 以科技为加速器
- 第八章 飞轮与命运环路
- 第九章 从优秀到卓越再到基业长青

第一章 从优秀到卓越的奥秘

从优秀到卓越的奥秘



已称得上A级的优秀公司，有可能更上层楼、成为A⁺级的卓越公司吗？如果可以，怎样才能做到？

第一章 从优秀到卓越的奥秘

● “优秀”是“卓越”之敌

“优秀”是“卓越”之敌，正因为如此，能称得上“卓越”的事物寥寥无几。

比如：正因为只要生活过得好，我们就心满意足，所以很少有人拥有无与伦比的人生经历。同理，绝大多数的公司从来不曾达到卓越的境地，主要也是因为他们都已经是很不错的公司，不用去探究如何能达到卓越——问题正是出在这里。

第一章 从优秀到卓越的奥秘

● 从“优秀”到“卓越”的公司之选取标准

这里选取的从“优秀”到“卓越”的公司符合下面的基本形态：

从1965到1995年名列美国《财星》杂志（Fortune）五百大排行榜的企业中，十五年的累计股票报酬率和股市整体表现相当，或低于整体表现，接着到了转折点，然后在下面的十五年中，累计股票报酬率是股市整体表现的三倍以上。

因为十五年的佳绩不可能只靠运气或一位卓越的领导人而异军突起，而且这样的成绩已超过波音、可口可乐、GE、HP等绩优股（整体表现的2.5倍）。

第一章 从优秀到卓越的奥秘

● 选取对照公司

探究从“优秀”到“卓越”的关键问题不在于：这些公司有什么共通点，而在于“从优秀到卓越”的公司有哪些共通的特质让他们有别于其他公司？

这里选取了两组对照公司：

直接对比公司：

和“从优秀到卓越”的公司在同一行业中竞争，在“从优秀到卓越”的公司蜕变时期，他们也拥有相同的机会和类似的资源（首先也是“优秀”的公司），但是却没能从“优秀”跃升为“卓越”。

未能常保卓越的公司：

虽然曾短暂从优秀公司蜕变为卓越的公司，却未能保持佳绩。

第一章 从优秀到卓越的奥秘

● 揭开黑匣子里的秘密

经过与对照公司系统化的比较，发现了许多令人惊讶的事实，比如：

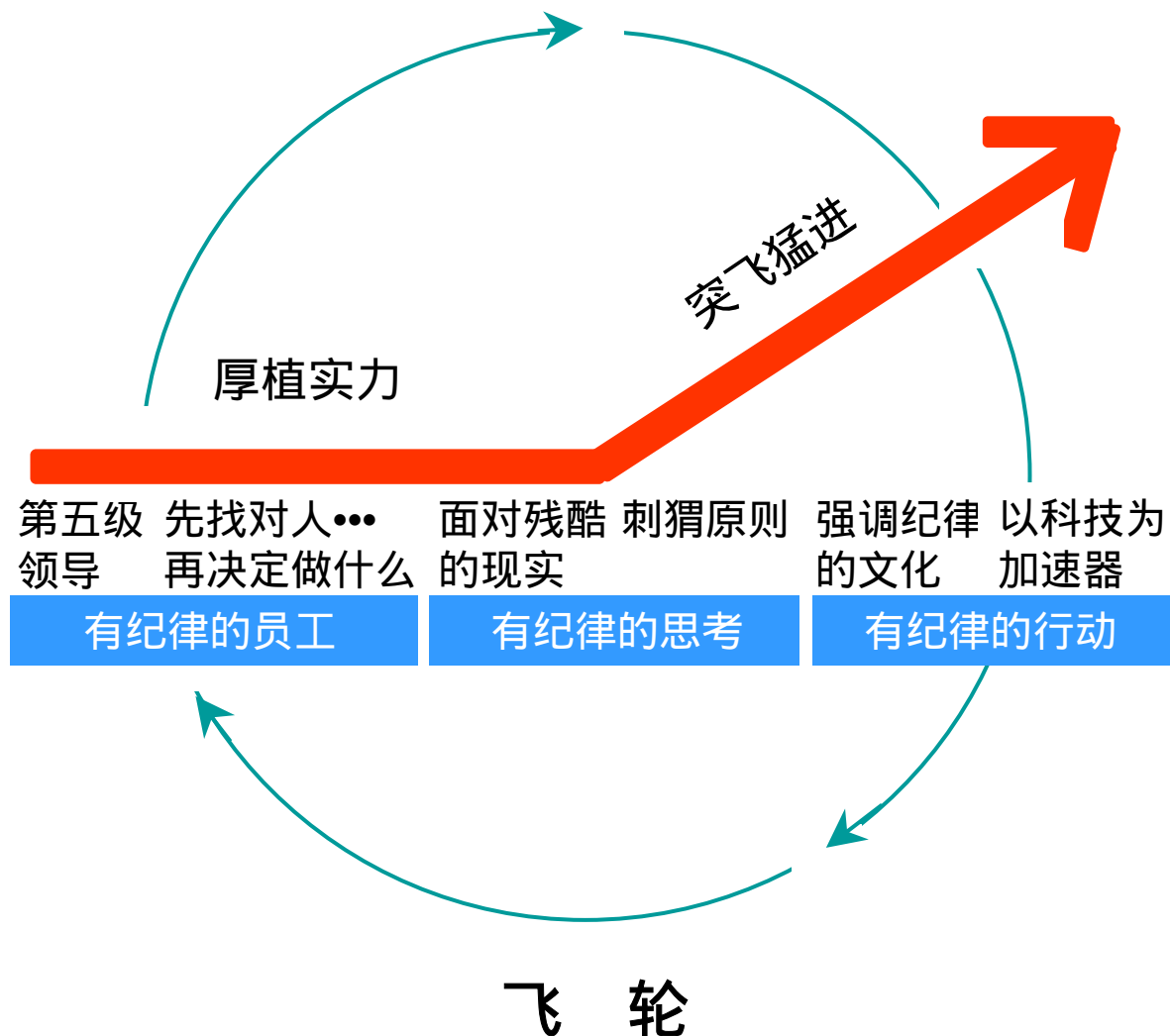
- ★ 空降的企业明星并不能领导公司从优秀到卓越，在十一家“从优秀到卓越”的公司中，有十家公司的执行长都是由内部升迁的。
- ★ “从优秀到卓越”的公司大半并非从事卓越的行业，有些产业甚至状况很糟。
- ★ “从优秀到卓越”的公司不怎么在意管理变动、激励员工或营造团结的气氛。当具备了充分条件时，忠诚、团结、激励和改变的问题都不再是问题。
- ★ 科技能加速改变，但单凭科技本身，却无法引发改变。

第一章 从优秀到卓越的奥秘

● 答案

从对照后的发现中抽丝剥茧，理清观念，终于发现：从“优秀”到“卓越”的公司运用了下面的观念，称之为“飞轮”。

第一章 从优秀到卓越的奥秘



第二章 第五级领导

第五级领导

第五级领导人具备了双重特质：

宅心仁厚，但意志坚强；谦虚为怀，但勇敢无畏。

他们雄心勃勃，但是

一切雄心壮志都是为了公司，而非自己。

在通过苛刻检验的十一家“从优秀到卓越”的公司中，在转折的关键时刻，第五级领导人全都担任公司重要主管，包括执行长。

第二章 第五级领导

● 领导能力的五个层级

第五级

第五级领导人

凭借谦虚的个性和专业的坚持，建立起持久的卓越绩效

第四级

有效能的领导者

激发下属热情追求清楚而动人的愿景和更高的绩效标准

第三级

胜任愉快的经理人

能组织人力和资源，有效率和有效能地追求预先设定的目标

第二级

有所贡献的团队成員

能贡献个人能力，努力达成团队目标，并且在团体中与他人合作

第一级

有高度才干的个人

能运用个人才华、知识、技能和良好的工作习惯，产生有建设性的贡献

第二章 第五级领导

● 谦虚的个性 + 专业的坚持 = 第五级领导

第五级领导人将自我需求转移到建立卓越公司的远大目标上。他们雄心勃勃，并不是没有自我意识或不关心自我利益，但是他们把旺盛的企图心投注于公司前途上，而非满足私心上。

吉列公司的执行长马可勒在职期间，吉列面临了三次收购（其中两次恶意收购），如果按照收购公司提出的价码收购，股东立刻可以获得44%的高报酬率，大多数主管都会不战而降，数百万美金先落袋为安。尽管马可勒也可大赚一笔，他却选择为吉列的未来而战。

马可勒了解吉列正研究的科技新产品——感应刮胡刀的潜力，并坚信未来吉列公司的股价必定大幅攀升，甚至超越收购者的价码。把公司卖掉或许讨好了炒短线的人，对长期投资的股东却完全没有尽到责任；而且卖掉公司，新产品的研发计划一定胎死腹中，那地球上的几亿人就无福享受到感应刀的便利。

马可勒的个性柔中带刚，努力想把每件事都做到尽善尽美，他也不是为了可能得到的收获而辛苦耕耘，完全是因为他无法想象还有其他的做事方式。在他的价值观中，绝不可能挑选容易走的路，把公司草率交给一心想从中榨取暴利的人手中，而摧毁了吉列公司蜕变为卓越企业的机会，就好象林肯不可能轻易求和，丧失了建立伟大国家的契机。

第二章 第五级领导

● 选好接班人

第五级领导人将个人名利置之度外，处处以公司的成功为念。希望看到公司延续到下个世代还很成功，即使大多数人不知道是靠他们当年流下的汗水铺出坦途也无妨。

Maxwell在1981年接任房利美执行长时，房利美每天赔一百万美元（根本还不算优秀企业），接着的九年中，房利美在Maxwell手中改头换面，每天赚进四百万美元，达到卓越绩效。Maxwell在事业颠峰时功成身退，深恐自己在位太久，反而对公司无益，交棒给同样能干的Johnson。不久，因为Maxwell的退休金价值2000万美元，成为国会议论的焦点，Maxwell写信给Johnson表示担心政府会对房利美采取不利措施，危及公司前途，要求将未给付的550万退休金捐给协助解决低收入家庭住房为体的房利美基金会。

第二章 第五级领导

● 选好接班人（对照）

反之，对照公司的领导人重视个人名位，往往没有办法预先妥善安排接班计划。毕竟，假如领导人一退位公司就跨了，不是更证明了他的伟大吗？

在四分之三的对照公司中，最高主管不是有意让接班人失败，就是挑选了软弱的接班人，或两者皆是。

不过几年时间，乐柏美从默默无闻的小公司快速窜起，跻身为美国《财星》杂志年度调查中声望最高的公司，但是好景不长，没过多久乐柏美就每况愈下，最后为了生存卖给了纽威尔公司。一手将乐柏美推上颠峰的领导人是才华横溢、魅力十足的高尔特，在312篇关于乐柏美的报道中，记者笔下的高尔特是个野心勃勃、自我中心的企业主管，高尔特的经营管理能力绝对值得自豪，他领导乐柏美创下了连续四十季收益成长的佳绩，表现实在亮眼，也值得敬佩。

但是，高尔特没有设法在他离去后仍然保持卓越。他挑选的接班人只在位短短一年就下台，由于高尔特留下的经营团队太弱，接下来的继任者发现，乐柏美公司不只缺乏管理人才，也没有好的策略，终于日渐衰落。

高尔特或许是过去十五年来最杰出的第四级领导人之一，但是，他绝对称不上第五级领导人，乐柏美在他手中从优秀蜕变为卓越公司，但却只是昙花一现，然后迅速变得不值一提。

第二章 第五级领导

● 天生谦卑

“从优秀到卓越”公司的领导人从来不想成为万众瞩目的英雄人物，也丝毫不渴望成为倍受尊崇的偶像，他们只是默默达成了非凡绩效的凡夫俗子。

在接受采访时，“从优秀到卓越”的领导人会大谈公司的成就和其他主管的贡献，但是一谈到自己的功劳，他们立刻岔开话题。或者说：我希望不会把自己说得太了不起；我们很幸运，能和一群很棒的人一起工作... ..

他们不是扭捏作态、假装谦虚。曾经和这类领导人共事的人或采访过他们的记者，都一再用安静、谦虚、矜持、优雅、温和、不爱出风头、简朴之类的词语描述他们。

所有选出的“从优秀到卓越”的公司的领导人，尽管都有杰出的经营绩效，却几乎都不是知名人物！

第二章 第五级领导

● 天生谦卑（对照）

在对照公司中，有三分之二的领导人都非常自大，公司也因此分崩离析，或始终表现平平。

美国企业史上最著名的反败为胜故事：艾科卡如何挽救大难当头的克莱斯勒汽车公司，并达到高于大盘表现2.5倍的绩效。但这时，艾科卡的注意力却放到了将自己塑造为美国企业发展史上最著名的执行长上，经常出现在媒体的谈话节目中，还担任80部广告片的明星，并四处推销自传，甚至试图竞选总统。

艾科卡的个人身价暴涨，但在他的后半段任期中，克莱斯勒公司逐渐没落，股票表现落后大盘31%。艾科卡屡次延后退休，不肯离开舞台中心。在终于退休后，甚至和购并专家合作，企图恶意收购克莱斯勒。

艾科卡在80年代初转败为胜的辉煌战果并不持久，克莱斯勒没能成为一家恒久卓越的公司。

第二章 第五级领导

● 做该做的事，绝不动摇

第五级领导的内涵并不只是谦虚而已，同时还包含了不屈不挠的毅力，决心尽一切努力，推动公司迈向卓越。

第五级领导人有着极其强烈的企图心，而且无可救药地需要看到具体的成果。为了让公司变得卓越，他们在必要的时候，甚至不惜卖掉工厂或开除亲兄弟。

1971年史密斯接任执行长时，金百利克拉克在过去的20年的股票表现落后大盘36%，史密斯的经营团队发现，公司的传统核心事业——光面纸的经营状况不佳，缺乏竞争力，注定表现平庸；但如果投入消费性纸品市场，则立刻面对宝验等世界级大公司的激烈竞争，金百利克拉克**如果不能蜕变为卓越的企业，唯有灭亡**。于是，史密斯就向破釜沉舟的将军，抱定不成功便成仁的决心，宣布卖掉纸厂。将卖厂收入全部投注于消费性产业。在史密斯的领导下，金百利克拉克股票是大盘表现的4.1倍，领先对手宝验。

坎恩当上亚培药厂的执行长时，亚培暮气沉沉，在同行的排名远远落后。坎恩无法忍受任何形式的平庸，无法忍受别人把“优秀”当作可以接受的标准。开始大刀阔斧地改革导致亚培平庸的主因：裙带关系。坎恩本是前任总裁的儿子，也有家族成员在亚培，但坎恩任人唯贤：“如果你无法在负责的领域内成为同行最出色的主管，那么就准备卷铺盖走路。”亚培在后来的26年里，股票报酬率是大盘的4.5倍。

第二章 第五级领导

● 做该做的事（对照）

亚培的直接对照公司普强也是由家族掌控的企业，但在同一时期，普强的执行长却没有决心打破裙带关系，所有关键职位上仍然充斥着只能算二流人才的家族成员（**任人唯亲**）。在亚培刚开始转败为胜时，两家公司的股票表现相当，但接下来的21年，普强的股票表现落后亚培89%，后来终于被其他公司收购。

第二章 第五级领导

● 外来的和尚不见得会念经

在十一家“从优秀到卓越”的公司中，有十家公司的执行长是从内部升迁，其中更有三位是承接家族企业。对照企业寻求外援的频率则高达六倍——然而却无法产生持续的效果。

比如史密斯、马可勒、坎恩都是由内部升迁而担任执行长。反之，高尔特和艾科卡则是从外部敲锣打鼓延揽来的救星。

第二章 第五级领导



表演马和耕田马

第五级领导人不只在做重大决策时会显露出这种安静而执着的特质，他们还具备了苦干实干、努力不懈的个人风格。

第二代企业家沃泽尔把家族经营的小公司变成连锁电器商店——电路城。曾经有人问他，他和对照公司的执行长有什么不同，沃泽尔的结论是：表演的马和耕田的马不同，他比较象一匹表演马，而我比较象耕田马。

第二章 第五级领导

● “窗子和镜子”的心态

在顺境中，第五级领导人会往窗外看，把功劳归于自己除外的其他因素（如果他们找不到可以归功的同事或事件，他们就说全都是运气好的缘故）。当遇到横逆时，他们会照镜子，反省自己该负的责任，绝不把一切归咎于运气不好。

访问纽可钢铁公司的执行长，问他为什么公司做了这么多好的决策时，他回答：我想我们只不过是运气好罢了。

菲利普莫里斯公司的执行长库尔曼直接拒绝别人把公司的成就归功于他，只说自己很幸运，有优秀的同事、优秀的接班人，前任执行长也十分杰出。即使是他自己写的书，都把书名取为《我是个幸运的家伙》。

第二章 第五级领导

● 如何培养第五级领导人

如果发现自己目前还不是第五级领导，能不能透过学习，成为第五级领导人？

假设世间有两种人：一种人毫无慧根，不可能成为第五级领导人；另一种人则有慧根。第一种人永远不会牺牲小我，完成大我，工作最重要的意义在于获得名声、财富、权力等等，而不是借着工作而建立、创造或贡献什么。第二种人可以通过自省、有意识的自我开发、有好的精神导师、慈爱的双亲或有意义的人生经验，或老板是第五级领导人等因素，开始发挥潜力，变成第五级领导人。

比如：史密斯患癌症后潜力完全被激发出来、库尔曼从军的经验、马可勒成为基督教的信徒。

如何发现第二种人——潜在的第五级领导人

潜在的第五级领导人有很多，看看周围有哪些部门展现了非凡的成果，但却没有人宣称自己的功劳最大，那么，很可能就找到了潜在的第五级领导人。

第三章 先找对人，再决定要做什么

先找对人，再决定要做什么

推动优秀公司迈向卓越的企业领导人，并非先找出巴士该往哪里开，然后要员工把车子开过去。他们反而先找对人上车（要求不适合的人下车），接下来才弄清车子该往哪个方向开。

他们的讲法是：其实我并不晓得巴士该往哪里开，但是我知道，如果我们找对了人上车，安排他们坐在正确的位子上，把不适合的人都请下车，那么我们一定可以想清楚，怎样才可以把车子开到很棒的地方。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 三个简单的事实

第五级领导人充分明白三个简单的事实：

第一、如果先思考“该找什么人”，而不是“该做什么”，将比较容易应对瞬息万变的世界。如果许多人是因为想到达某个地方，而上了这部车，那么如果你才开了十里路，就必须改变方向时，立刻就会出现問題。但是，如果他们选择上这部车，是因为车上的乘客，那么当改变方向时，他们会理解为“这样是为了更成功”。

第二、如果找对了人上车，根本就不太需要操心激励员工和管理员工的问题。他们会自我激励有最好的表现，创造卓越的事业。

第三、如果找错了人，就算找到了正确的方向都没用，你的公司仍然不可能成为卓越的公司。如果没有卓越的人才，空有卓越的愿景，仍是枉然。

富国银行的库利在70年代预测到银行业将经历巨大的转变，但他并不清楚改变后的面貌，因此他和董事长并没有急着改变策略，而是专注于不断引进人才，只要看到杰出的人才，即使还没想到适合的职位，他们立刻设法网罗为富国所用。库利说：“这是开创未来的方法。如果我还不够聪明，看不清即将面临的改变，他们可以。而且他们将会有足够的弹性应对改变。”

第三章 先找对人，再决定要做什么

● “弱将强兵”不可行

当富国银行的库利系统地网罗优秀人才时，美国银行却采取了“弱将强兵”的策略：如果提拔了强将到重要的职位，他们的竞争对手可能纷纷离去；但如果挑选的将领不那么强——守成有余，或许能力强的干部比较可能继续为公司效命。

采取弱将强兵的模式后，美国银行的组织气氛和富国银行截然不同。富国银行的高阶主管个个都是强将，为了找到最佳解决方案，不惜在会议桌上激烈争辩，火药味十足；而美国银行的会议上却听不到任何意见，**每个人都在察言观色，等着看风向往哪边转**。执行长独断独行，其他主管则早已习惯默默奉旨行事。到80年代中期，美国银行已亏损了10亿美元。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 不是众星拱月

第五级领导人+经营团队

(从优秀到卓越的公司)

第五级领导人



先找对人

找对人上车，
组成卓越的经营团队



然后决定要做什么

一旦适合的人才都
各就各位之后，
再找出迈向卓越的最佳途径

“众星拱月”

(对照公司)

第四级领导人



先决定要做什么

先拟定愿景 决定公司的
发展方向和蓝图



然后再找人

招募一群非常能干的“助手”
来实现愿景

对照公司采取“众星拱月”的模式，整个公司为伟大的天才搭建了表演的舞台，他们不需要卓越的团队，只要有大批优秀的士兵来执行天才的伟大构想即可。但是，当天才离开后，助手茫然不知所措。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 人才与酬劳

调查发现，企业“从优秀到卓越”的过程和主管的酬劳并没有系统化的关联，无法证实主管薪酬是企业从优秀到卓越的关键要素。

一旦建立了合理的薪酬制度，主管酬劳就不再是影响公司从优秀到卓越的关键了。

这正体现了“先找对人”的原则，如果找对了人，他们会竭尽所能，建立一家卓越的公司，背后的驱动力不在于他们能从中得到什么好处，而是他们不可能降低自己的标准。为了追求卓越而追求卓越，是他们的道德规范，这种态度不是高薪所能左右的，就好象你不可能叫别人呼吸或不呼吸。

无论公司的激励措施是什么，只要用对了人，他们自然会做“对”的事情，并且就他们能力所及，产生最佳绩效。

薪酬制度的目的不应该是让错误的人展现正确的行为，而是先找对人，然后设法留住人才。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 公司最重要的资产

员工不是公司重要的资产，适合的人才，才是公司最重要的资产。

在决定谁才是“适合的人才”时，从优秀到卓越的公司**重视个性甚于教育背景、专业知识、技能或工作经验**。这并不表示专业知识和技能不重要，但是，他们认为这些是可以传授和学习的，然而个性、工作态度、基本智商、能否坚守承诺和价值观等却早已深入人心，很难改变。

为了吸引和留住优秀的员工，纽可钢铁公司付给工人的酬劳比其他公司都高，但是他们的薪酬制度是以高压力的团队分红办法为基础，工人有一半的薪酬直接和工作小组的生产力相关。因此，小组成员会提早半小时到工厂，准备一换班就立刻上线。纽可设计这样的制度，并不是为了把懒人变勤，而是要创造良好的环境，让努力的员工尽情发挥，懒散的员工要么自己下车，要么被赶下车。有一次，一群工人甚至挥舞角铁，把懒惰的同事赶出工厂。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 严格，但不无情

要让公司从“优秀”变成“卓越”，在用人时必须精挑细选，非常严谨。

Maxwell在接任房利美执行长后的第一个动作是约谈公司的每一位干部，告诉他们：未来的工作要求将变得非常严格，如果你不喜欢这样的改变，没有关系，没人会怨恨你。Maxwell明确地表态：公司需要的是A级人才，努力程度则必须是A⁺，如果你不打算这么辛苦，最好趁早下车，另谋高就。

1986年，富国银行在收购克劳克银行的第一天就裁掉了1600个克劳克经理人，表面上他们的做法冷酷无情，但证据显示，克劳克的主管一般而言都不如富国银行的经理人优秀，因此在富国银行强调绩效的文化中，很可能惨遭灭顶，那么长痛不如短痛。不希望等他们以后死到临头了，才发现自己早已遍体鳞伤。

如果在某家公司中，员工原本大可另谋高就，却连续几月、几年都因为状况不明而浪费了宝贵时光，最后还是没有办法留下来，这样的公司才是冷酷无情。

在十一家“从优秀到卓越”的公司中，有六家从转折点之前十年起，直到1998年，从来不曾裁员，另四家公司只裁过一、两次。

而对照公司裁员的频率是“从优秀到卓越”公司的五倍。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 普克定律

当一家公司的成长速度一直高于延揽人才的速度时，就不可能成为一家卓越的公司。

公司成长的最大瓶颈不在于市场、技术、竞争或产品，“能不能延揽到适合的人才，并留住人才”的重要性凌驾于这一切之上。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 关于人才的实际做法（一）

要想建立起严格而非无情的企业文化，本书归纳出三个实际的做法：

做法一：只要还有疑虑，宁可暂不录用，继续寻找千里马

电路城连锁店的旗帜：永远追求最优秀的人才。

在采访电路城转变期间担任副总裁的布鲁卡特时，请他列出电路城从平凡迈向卓越的五个重要因素，布鲁卡特的回答是：第一个是人才，第二个是人才，第三个是人才，第四个是人才，第五还是人才。

电路城的执行长沃泽尔早期花很多时间来延揽适合的人才，而对照公司塞罗的执行长古柏却有八成的时间花在寻找可以买的店。沃泽尔的首要目标是建立起最优秀、最专业的经营团队，从货车司机到副总裁，都必须把对的人放在对的位子上；而古柏的首要目标则是成长得越快越好。结果塞罗连基本动作都做不好：没有办法将货品完好无缺地送到顾客手中。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 关于人才的实际做法（二）

做法二：当你感到需要改革人事时，赶快采取行动

当你觉得需要密切督导某位下属时，就表示你用错人了。优秀的人才不需要上司管理，他们需要指引、教导与领导，但不是严密的管理。

我们都经历过这种情况：明知用错了人，但我们仍然等待、拖延，或一再给他机会，期待会改善，我们投注时间，希望能好好管理这个人，弥补他的缺陷，但是情况始终没有改善。原本应该把时间花在培植更适合的人才以及和他们一起工作上，却一直蹉跎下去，直到这个人主动辞职，我们才大松一口气。而在这段时间，公司的一流人才不禁纳闷：公司怎么还没动作？

让不适任的员工流连不去，对适任的员工很不公平。

怎样判断某个人是摆错了位置还是根本不适任？

不妨自问：如果有第二次机会，你还会不会再度聘用他？如果有一天这个人主动辞职，你是觉得非常失望，还是反而偷偷松了一口气？

不管怎样，“从优秀到卓越”的公司领导人一旦发现需要变动人事，都会迅速采取行动，调任或请他离开。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 关于人才的实际做法（三）

做法三：让最优秀的人才掌握公司最大的契机，而不是请他们去解决公司最严重的问题

60年代初，菲利普莫里斯和雷诺兹两家烟草公司的营收都大半来自美国国内市场，菲利普莫里斯的库尔曼却认为，想要长期成长的话，海外市场提供了最佳机会，尽管当时菲利普莫里斯海外销售业绩还不到公司营收的1%。他派手下最能干的大将魏斯曼负责开拓海外市场，魏斯曼还以为被打入冷宫了。20年后，国际部门成为菲利普莫里斯成长最快也最庞大的部门。万宝路早已成为全世界最畅销的香烟品牌。

第三章 先找对人，再决定要做什么

● 卓越的公司和美满的人生

“从优秀到卓越”公司的主管都热爱自己的工作，而主要原因是，他们很喜欢周围的同事。

“从优秀到卓越”的经营团队成员往往成为终身好友。回忆起公司在转型期的情况多么凄惨或任务多么艰巨，他们仍然乐在其中！好几位主管都把当年那段日子视为人生的颠峰。他们不只从共事的经验中体会到同事间的互重，而且还演变为永远的同志爱。

坚持“先找对人”，可能是塑造卓越企业并兼有美满人生的关键。因为无论我们有多大成就，如果没有花很多时间和我们所敬爱的人相处，就不可能拥有美满的人生。反之，如果我们很乐于和他们共事，而且他们也绝不令我们失望，那么不管巴士驶向何方，我们的人生几乎必定美满。

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

面对残酷的现实 但绝不丧失信心

领袖魅力是资产，也是负债。

你性格上的优点也可能埋下了问题的种子，
员工会自动过滤资讯，不让你接触到残酷的真相。

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

● 事实胜于美梦

当“从优秀到卓越”的公司面临重大转折时，他们的决策往往正中红心，表现非凡。

“从优秀到卓越”的公司表现出两种有纪律的思考方式。第一，在整个决策过程中，他们都把残酷的现实纳入考量；第二，他们发展出简单但非常有洞见的架构，作为制定所有决策的参考（见第五章《刺猬原则》）。

二战中的邱吉尔设立完全独立的部门以了解未经过滤的残酷事实。

必能宝和地址印刷公司在1973之前，两家公司的营业额、利润及股价波动都不相上下，而且都面临丧失市场独占地位的危机。新上任的地址印刷公司执行长艾胥设定了不切实际的愿景：要在办公自动化领域超越IBM等公司，而且高层一直听不进事实的反映，把庞大的资金浪费在毫无胜算的计划上。最终导致地址印刷公司申请破产。而必能宝的员工可以业务会议上告诉高阶主管哪些地方做错了，直接把残酷的现实摊在他们眼前，并且说：你们应该好好注意这些问题！（2000年必能宝的营业额达到40亿美元）

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

● 创造能听到真话的环境

残酷的现实怎样来激励员工？

如果你一开始就找对人上车，就不存在这个问题。反过来的问题是：怎样才不会打击员工的士气？而最容易打击士气的动作莫过于不愿正视残酷的现实，提出虚妄的希望，后来却经不起考验，一一破灭。

有机会一吐为快，说自己想说的话，和有机会让别人听到你说的话之间，有很大的不同。“从优秀到卓越”的公司领导人塑造的企业文化中，**员工**有很多机会让高层听到他们的心声，而且事实也不会被掩盖。

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

● 创造能听到事实的环境的方法

怎样才能创造出能听到事实的环境呢？有四个基本做法：

1、多问问题，不要直接给答案

不断地问问题，只有一个理由：了解真实的情况。

2、激发对话和辩论，而非高压统治

抛出能激发出最佳洞见的问题，每个人都认真参与，寻求最好的答案。

3、事后检讨，但不责怪

当做到这一点时，你已经朝着建立起聆听真相的文化又迈进了一大步。

4、建立起“红旗”机制

问题的关键不在于能否掌握更好的资讯，而在于能不能把获得的资讯变成不容忽视的资讯。

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

● 保持信心，绝不动摇

“从优秀到卓越”的公司所面对的横逆并不会少于对照公司，但是身处逆境时的反映却和对照公司截然不同。他们会直接面对现实，因此浴火重生后，公司比过去更加壮大坚强。

当宝验在60年代进军消费性纸品市场时，史谷脱纸业毫不反抗，就把市场拱手让人，甘心退居第二位，以为可以保住既有战果。另一方面，金百利克拉克的史密斯和他的团队却为了能和顶尖高手过招而兴奋不已，他们把竞争视为公司更好更强的大好机会，认为可以借此激发公司上下的斗志。在一次会议开始时，让大家为宝验默哀一分钟。从此全公司直到生产线，都同仇敌忾，为挑战宝验而努力。后来金百利克拉克没有被实力更强的宝验打败，这点令他们非常自豪！

虽然当Maxwell接手时，房利美负债累累，但Maxwell和他新的经营团队从来不是只以幸存为目标，而是希望跃升为卓越的企业，他们把灾难视为房利美脱胎换骨的机会，从来不认为自己会失败。

第四章 面对残酷的现实，但绝不丧失信心

● 史托克戴尔信念

每一家“从优秀到卓越”的公司在迈向卓越的途中，都曾遭遇各种横逆——吉列公司面临了收购战争，纽可面临了进口钢铁的挑战，富国银行面临了金融自由化的冲击，必能宝失去了独占的地位，亚培药厂必须撤回大量药品，克罗格几乎须要汰换所有的连锁店等等。在上述的每种情况中，管理层都以两种心态来应对：一方面，他们忍痛接受了残酷的现实；但另一方面，残酷的现实丝毫没有动摇他们对未来的信心，而且尽管看到了残酷的现实，他们仍然决心要维持一家屹立不摇的优异公司。我们称这种二元心理为“史托克戴尔信念”。（我们不会在复活节前脱困的，面对现实吧！）

第五章 刺猬原则

刺猬原则

拥有核心事业、核心竞争力，不见得表示你们在这个领域是全球顶尖的公司。如果你们在核心事业上，无法达到全球顶尖的水准，那么你们的刺猬原则就不应该以核心事业为基础。

第五章 刺猬原则



刺猬与狐狸

“狐狸知道很多事情，但刺猬只知道一件事情……”。柏林根据这则古希腊寓言写出了名著《刺猬与狐狸》，他把人分成两种：狐狸型的人总是同时追求许多不同的目标，把世界看得很复杂，从来不将自己的想法整合为整体的概念或一致的愿景。刺猬型的人总是把复杂的世界简化为单一的系统化观念或基本原则，不管外面的世界多么复杂，他都能把所有的挑战和难题化为单纯的刺猬原则，和刺猬原则扯不上关系的事情，都不太重要。

尽管同样聪明过人，为什么有的人能发挥重要影响力，有的人却不行？因为前者是刺猬型的人。比如：佛罗伊德提出潜意识的观念、达尔文提出物竞天择、马克斯提出阶级斗争、爱因斯坦提出相对论——他们都把复杂的世界单纯化。

第五章 刺猬原则

● 华尔格林的刺猬原则

能推动优秀公司迈向卓越的领导人或多或少都属于刺猬型。他们运用刺猬的天性为公司发展出刺猬原则。对照公司的领导人则比较象狐狸，从来没有办法掌握刺猬原则的优势，反而总是一心多用，前后矛盾。

华尔格林从公司1975到2000年的累计股票报酬率胜过大盘15倍，表现实在惊人。在访问寇克时，我们一再请他深入分析如何缔造非凡绩效，他生气地说：真的没有那么复杂！我们一旦掌握了原则，就勇往直前。而他们的原则很简单：成为最好、最便利的药店，在每一位顾客上门光顾时，都从中获取高利润。

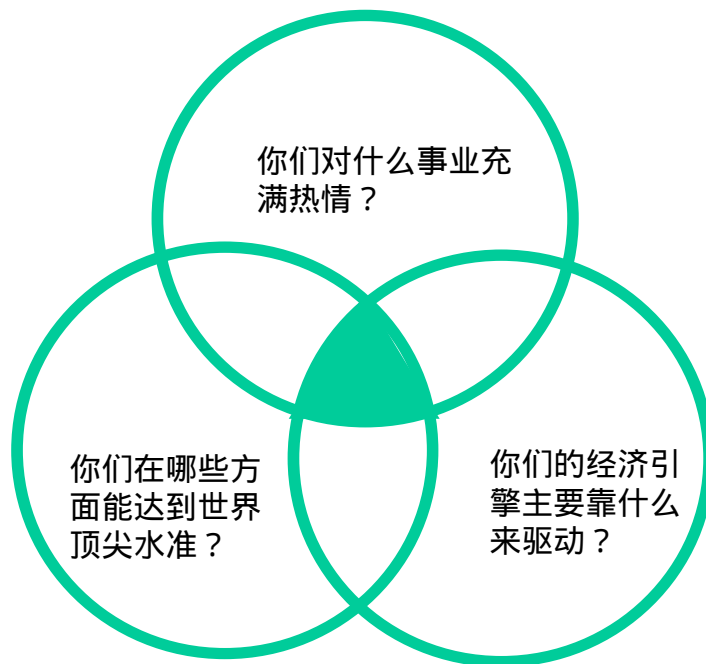
华尔格林公司展现了典型的刺猬作风，他们一旦掌握了单纯的指导原则，就始终如一，彻底执行。为了在街角开一家更便利更卓越的新商店，宁可关掉不到半条街的原本蛮赚钱的旧商店。

对照公司艾克德却没有任何一致的成长概念。艾克德的主管基本上只是象狐狸般精明的生意人，忙着四处收购商店，缺乏明显而一以贯之的主要概念。

第五章 刺猬原则

● 刺猬原则的三个圆圈

“从优秀到卓越”的公司和对照公司之间的基本策略差异在于两方面：第一，“从优秀到卓越”公司把策略奠基于对三个重要面向的了解上——我们称之为“三个圆圈”。第二，“从优秀到卓越”的公司把这样的理解转换为单纯而清晰的概念，并成为一切努力的依归——这就是“刺猬原则”。



(你也可以用这三个检验标准来规划你的职业生涯)

第五章 刺猬原则

了解自己的专长

刺猬原则并不是把达到顶尖当成目标和策略、有达到顶尖的意图，或具备了达到顶尖的计划，而是了解自己在哪些方面能够表现得最好，达到顶尖。其中的差别非常重要。

“从优秀到卓越”的公司明白，做自己擅长的事，会让你成为优秀公司；把资源集中于你比其他公司都做得更好的事情，则是迈向卓越的唯一途径。

富国银行坦然面对在全球金融业务上比不过花旗银行的事实，结束掉大半的国际业务，将焦点转向自己最拿手、可能成为世界顶尖的领域：象经营企业一样经营银行，并且把营运重心放在美国的西部地区。终于蜕变为全球营运绩效最佳的银行。

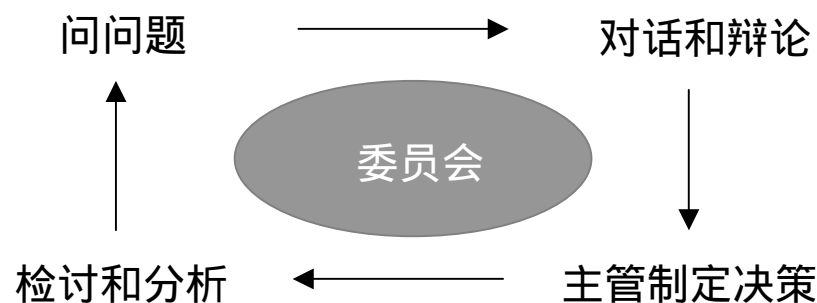
如果你的结论是：“我们在任何方面都不是佼佼者，从来都不是。”在大多数案例中，“从优秀到卓越”的公司也曾经和你一样。然而抱着史托克戴尔信念的精神（“我们一定会找到自己的特长！我们一定能在某方面成为世界顶尖！我们一定要面对残酷的现实，承认自己的弱点，绝不欺骗自己！”），每一家“从优秀到卓越”的公司终于都能胜利。

第五章 刺猬原则

● 理清刺猬原则——设立委员会

“从优秀到卓越”的公司从“前刺猬”到“后刺猬”状态平均要花四年的时间，才能理清刺猬原则。在过程中，很重要的一项是邀请适当的人参与激烈的对话与辩论，面对残酷的现实，并且依照三个圆圈问题的指引。

一个很有用的机制是“委员会”：



第五章 刺猬原则

● 委员会的特点

- 1、设计委员会是为了了解组织所面对的重要问题。
- 2、委员不限于经营团队的成员，公司主管不一定自动成为委员。
- 3、委员背景、观点不同，但是对于组织某方面和经营环境都很清楚。
- 4、委员会是常设单位，定期开会。
- 5、委员会并不寻求共识，最后的决策权仍然操在最高主管手中。

第六章 强调纪律的文化

强调纪律的文化

卓越的企业多半不是因为机会太少而饿死，而是因为机会太多，消化不良而败亡。

真正的挑战不在于如何创造机会，而在于如何选择机会。

第六章 强调纪律的文化

● 说明

企业应该建立起一种文化，让员工能在三个圆圈中采取有纪律的行动，坚守刺猬原则。

明确地说，就是：

- 1、企业应该在即定的系统架构下，建立以自由和责任为基础的文化。
- 2、在这样的企业文化中，如果能多方网罗自律的员工，他们将愿意尽一切努力，履行自己的责任。
- 3、不要把强调纪律的文化和执行纪律的强人作风混为一谈。
- 4、必须坚守刺猬原则，把重心放在三个圆圈的交集上。同样重要的是，列出所以需要“停止做的事情”，并且有系统地淘汰不相干的事业。

第六章 强调纪律的文化

● 如何避免创业的死亡旋涡

新公司在踏出成功的第一步后，随着公司成长，组织变得日益复杂，成功反而成为绊脚石——新员工太多、新客户太多、新产品太多，计划不足、缺乏制度等等都带来冲突，一系列的问题开始出现。有的公司开始聘请企管硕士、挖来经验丰富的高阶主管，做出种种的流程、规定、查核清单，明确层级之分。他们在混沌中创造了秩序，但也扼杀了创业精神。这样的官僚文化和层级制度使最有创意的人才纷纷离开。原本令人欣赏的新公司光芒不再，变成不值一提的普通公司。

安进生物科技公司却避免了这种死亡旋涡。安进自1980年由拉斯曼创办后获利一直很稳定，1983年上市至2000年，股价扶摇直上，涨了150倍。拉斯曼深知，官僚制度的目的是为了弥补能力不足和缺乏纪律的缺点。但如果一开始就找对了人，这个问题基本就不存在。许多公司订立了种种规定来管理少数不适任的员工，却因此赶跑了有用的人才，结果反而需要更多的官僚制度来弥补能力和纪律的不足，令优秀的人才更待不下去，形成恶性循环。拉斯曼认为，当结合了强调纪律的文化和创业精神两种力量，就获得了持久卓越的神气力量。

拉斯曼认为他的成功归功于在亚培药厂学到的经验。亚培曾在60年代创造“责任会计”制度，每一位经理人都必须为自己的投资报酬率负责，就象投资人对企业家的要求一样严格。他们没有办法遮掩管理缺乏效能的事实，更没有机会寻找代罪羔羊。但是亚培制度最大的好处不在于严谨，而在于**利用严谨来激发创造力和创业精神**。

第六章 强调纪律的文化

● 管理制度，而非管理员工

“从优秀到卓越”的公司通常都能建立起调和一致的制度，也订定明确的限制，但是他们同时也在这样的架构下，赋予员工充分的自由和责任。他们首先网罗能充分自律、不须费心管理的人才，因此能把更多的心力花在管理制度，而非管理员工上。

就象飞机的驾驶机师，一方面要遵循严格的操作程序，不能随便违反规定；另一方面在实际驾驶面临关键决定时，决定权完全操在机师的手中，因为机师要为这架机和乘客的安危负最大的责任。

电路城的各分店经理一方面相信公司的体制，在卓越的系统中运作，同时又为他们经营的店负起全责，在制度容许的范围内，也可以有很多自由发挥的空间。

第六章 强调纪律的文化

● 冲掉乳酪上的油脂

世界级运动员史考特在每次用餐前，都不厌其烦地冲掉乳酪上的油脂。冲洗乳酪只不过是他认为能帮助自己表现更好的一个小动作，但这个小动作加上其他许多调和一致的小步骤，就构成了史考特需要超高纪律的训练计划。

每个公司都希望出类拔萃，但大多数公司缺乏“冲洗乳酪”的严格纪律，无法尽一切努力，实现目标。

富国银行的瑞查德认为，成为卓越银行的关键不在于是否采取聪明的新策略，而是必须下定决心，摆脱百年来根深蒂固的传统银行家心态。他说：“银行业一直都太浪费了。要革除旧习，需要的是不屈不挠的决心，而不是聪明才智。”他关掉了豪华的主管餐厅和主管专用电梯，他的椅套破旧得露出填充物。当下属用纸夹来包装书面报告时，他把报告丢回去，训斥道：如果你花的是自己的钱，你会这么浪费吗？

第六章 强调纪律的文化

● 塑造文化，而非推行暴政

“从优秀到卓越”的公司里都有一位第五级领导人，建立起能长治久安的纪律文化。反之，未能常保卓越的公司领导人通常只是第四级，他们施展铁碗，强力推行组织纪律，在强人离开后却没能留下强调纪律的文化，或强人本身变得没纪律，跨出三个圆圈的领域。

乐柏美的高尔特自称是真诚的独裁者。他为乐柏美树立了严格的纪律，如严谨的规划和竞争者分析、系统化的市场研究、踏实的成本控制等。他自己做事也一丝不苟、有条不紊。但纪律主要靠他一人维系，在他离开后乐柏美就开始走下坡路。

创造转败为胜奇迹的艾科卡在上任第一年实施严格的财务控管、改进品管措施、合理化生产流程，为克莱斯勒缔造了惊人的成就。但在任期的后半段，艾科卡缺乏坚守本业的严格纪律，禁不住诱惑，漫无章法地推行多角化，导致克莱斯勒每况愈下。

第六章 强调纪律的文化

● 坚守刺猬原则

“从优秀到卓越”的公司在最佳状况下都遵守一个简单的原则：凡是不符合刺猬原则的事，我们一律不做。我们不会跨入毫不相干的行业，收购毫不相关的公司，参与毫不相干的合资计划。如果不符合刺猬原则，我们就不会做这门生意。

面对大好机会时，必须很有纪律，如果超出了三个圆圈的范围，即使是“千载难逢”的大好良机，都不适合跨入。

第六章 强调纪律的文化

● 拟订“不做之事”

在决定哪些计划最能呼应刺猬原则，应该得到完全支持的同时，也要注意哪些计划根本就应该整个删除，拟订“不做之事”的清单。

纽可缩减层级制度。“一个人的地位和权威来自于领导能力，而非职位。”

金百利克拉克卖掉纸厂，投身消费性产品事业。

华尔格林退出赚钱的餐饮事业，全力实现创建最便利药房的构想。

第七章 以科技为加速器

以科技为加速器

当用对科技时，科技可以变成企业发展的动力加速器。

“从优秀到卓越”公司的转型期从来都不是始于开创性的科技，原因很简单，除非你知道与公司发展密切相关的是哪些科技，否则你没有办法好好运用科技。

第七章 以科技为加速器

● 科技与刺猬原则

科技一向都会带动改变。真正的问题不在于科技将扮演什么角色？在于“从优秀到卓越”的公司如何从不同的角度来思考科技、如何正确选择科技、如何使用刺猬原则应用科技。

刺猬原则将引导科技的应用，而不是科技的应用引导刺猬原则。如果这项科技符合公司的刺猬原则，公司就必须在这方面成为科技应用的先锋。

华尔格林面对“网络药店”的挑战，先建一个网站试验，并讨论在刺猬原则的内涵中网站代表了什么意义。接着开始找到方法，把网站连接到便利商店的概念上，使服务更便捷。最后终于推出自己的网站，甚至拥有自己的卫星系统，足以媲美亚马逊网络书店。

吉列将通常用在心脏节律器上的雷射焊接技术应用于制造刮胡刀上。

第七章 以科技为加速器

● 加速而非启动

“从优秀到卓越”公司在发展过程中，开创性的科技应用从来都不会在企业转型之初就出现，总是在转型后半段才发挥作用。

房利美在1981年Maxwell上任后开始转变，但当Johnson继任后，房利美的技术层次只有2（评等从1到4），Johnson遵循“先找对人”的原则，把技术稽核顾问克尔威招至麾下，这时房利美在科技应用中落后其他公司十年！接下来的五年克尔威将房利美的技术层次推升到3.8，为房利美和客户节省了大量的资金。

第七章 以科技为加速器

科技的陷阱

尽管“从优秀到卓越”的公司在科技应用上都非常先进，远远超过对手，但在访问过的高阶主管中，有八成没有把科技列为转型成功的五个关键因素之一。

研究所得的证据显示，曾经一时卓越的企业之所以没落或有些公司之所以表现平平并不是因为追不上科技的变迁。当然，科技很重要——不可能一直落后，却奢望可以变成卓越的企业，但是科技本身从来都不是企业兴衰的主因。

纽可钢铁因应用迷你工厂生产技术而声名大噪，在纽可转型期担任执行长的艾佛森却没有把科技列为从优秀到卓越的五个因素中，他说：“最重要的因素，是公司必须有调和一致的理念，同时必须能向组织上下清楚阐明我们的经营哲学，由于我们公司层级很少，没有官僚制度，因此可以做得好。”还有一位纽可的主管的结论是：“我们的成功有两成是靠采用新科技，但更有八成是靠企业文化。”

第七章 以科技为加速器



深恐落后的心态

“从优秀到卓越”的领导人都有一股发自内心的创造性驱动力，因为渴望追求卓越而追求卓越。面对科技的变迁，经过审慎评估后采取极富创意的方式来应对；但表现平平的公司，领导人背后的驱动力常常只是害怕落后，病急乱投医。

必能宝率先应用先进科技于邮递事业，后来还不断投下巨资为最精密的后勤支援设备发展电力、通讯和网络工程技术。

哈维锐意改革必能宝的动机是：“我一直希望看到必能宝成为一家卓越的公司。这是很自然的想法，如果必能宝还不是卓越的企业，就需要更多的努力。”

第八章 飞轮与命运环路

飞轮与命运环路

从优秀到卓越的公司转型往往遵循稳定的形态——
必须先厚植实力，然后才突飞猛进。

就好象推动巨大笨重的飞轮一样，
开始，得费很大的力气才能启动飞轮，
但是，只要朝着一致的方向继续不断往前推动飞轮，
经过长时间后，飞轮累积了动能，
终于能有所突破，快速奔驰。

第八章 飞轮与命运环路

● 先厚植实力，再突飞猛进

无论花多少时间打基础，每一家“从优秀到卓越”的企业都遵循同样的蜕变模式——先厚植实力，一圈又一圈地累积飞轮的动能，直到有一天在即定的基础上突飞猛进、一飞冲天。

以孵小鸡为例。

在“从优秀到卓越”公司开始表现卓越绩效引起媒体注意的时候，其实他们早已开始推动飞轮、蓄积能量了。在转型的前期，纽可花了九年时间，吉列花了五年，房利美花了三年，必能宝花了两年，但他们都遵循了这个发展模式。

第八章 飞轮与命运环路

● 不受机运左右

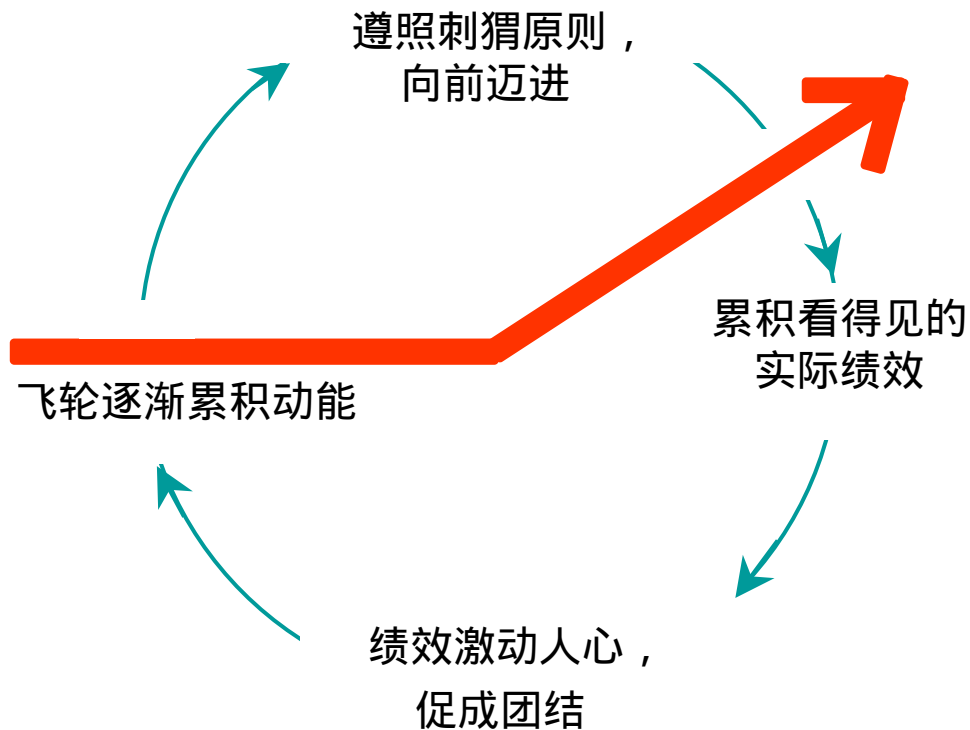
“从优秀到卓越”的公司不管环境多么恶劣，都能顶住压力，有足够的耐性和纪律遵循先厚植实力再突飞猛进的飞轮模式。他们一旦熬过了最艰难的困境，以后的业绩就蒸蒸日上。

面对华尔街的压力，亚培药厂实施“蓝色计划”（还没有资金补助的创新计划），利用“讨好分析师”的成长数字和亚培实际成长率之间的差距，把多出来的资金投入“蓝色计划”。一方面管理短期压力，又有系统地投资于未来成长。

第八章 飞轮与命运环路

● 飞轮效应

持续的改善和提升绩效中蕴藏了巨大的力量。只要指出实际的成就（尽管最初还在逐步累积的阶段），然后说明这些步骤如何呼应具体可行的经营理念。员工会逐渐了解并察觉公司正在加速向前冲，他们因此也会团结一致，热情支持。我们称之为“飞轮效应”。



第八章 飞轮与命运环路



飞轮效应

“从优秀到卓越”的公司并不是登高一呼，员工就团结一致，竭诚奉献。当有了适当的条件时，员工的投入、团结、激励和变革等问题，都自然迎刃而解。

正确的人才最渴望得到的是什么东西？他们希望成为胜利团队的一分子，希望有所贡献，创造实际可见的绩效、感受到努力参与工作的兴奋。当他们开始看到计划实施的具体成果，感觉到飞轮越转越快时，许多人都会自动请缨，用肩膀顶着飞轮，大家一起用力推。

克罗格怎样使五万多员工接受改变杂货店作业的新策略呢？贺陵说：“我们按部就班地实施计划，设法产出成功的结果，以实际的绩效证明计划确实行得通，员工会从成功中得到信心，而不是只靠口说来激励他们。”

第八章 飞轮与命运环路

● 命运环路

对照公司通常大张旗鼓推出新计划，宣称目的是“激励士气”，结果成效往往无法持久。他们总是企图借着一次决定性的行动、一项伟大的计划、一个杀手级的新构想，略过扎稳根基的阶段，直接一举突破。他们会把飞轮朝一个方向推，然后停下来，改变路线，朝另一个方向推，又停下来。这样反复几年后，对照公司无法累积动能，坠入了所谓的“命运环路”中。

吉列的对照公司华纳兰茂在1979年宣称准备成为消费性纸制品的领导品牌，一年后改变线路，看中了保健事业，1981年又回到多角化和消费性产品，1987再度企图变成默克药厂第二，1990年再回到多角化和消费性产品。每一位新上任的华纳兰茂执行长都推出自己的新计划，遏止前任执行长启动的力量。从1979年到1998年，华纳兰茂经历了三次大型企业重组。华纳兰茂的股票报酬率始终表现平平。

第八章 飞轮与命运环路

● 错把兼并当手段

“从优秀到卓越”公司兼并的成功率高于对照公司，成功的关键在于，他们总是在理清了刺猬原则，并且飞轮已经累积了充足的动能之后，才展开兼并。他们把兼并当作促进飞轮动能的加速器，而不是启动器。

反之，对照公司经常希望通过收购或合并，跳跃式地达到突破性成长。他们往往在核心事业陷入困境时，希望借着大举收购的动作来促进成长，分摊问题或帮执行长装点门面。他们不明白一个简单的事实：即使你能买到成长，你绝对没有办法买到卓越。两家平庸的公司结合起来，绝对不可能成为一家卓越的企业。

第八章 飞轮与命运环路



一加一等于四

延揽适合的人才，淘汰不适任的人才，并且把对的人才放对位置——都是厚植实力阶段的关键步骤，是飞轮的重要推力。同时，要记住史托克戴尔信念：“我们不会在圣诞节之前有所突破，但是只要我们继续往正确的方向走，将来一定会有所突破。”面对残酷现实的过程能帮助你找出转动飞轮必须采取的明显步骤（尽管有时候是艰难的一步）。

其次，当你们对于刺猬原则的三个圆圈有了深刻的理解，并且走向符合刺猬原则方向时，你们将开始累积动能，有所突破，并在加速器的协助下快速起飞（而主要的加速器就是：率先应用符合三个圆圈的科技）。终能有所突破时，表示你们已经建立充分的纪律，做了许多符合刺猬原则的好决策——能自律的人才，经过有纪律的思考后，采取有纪律的行动。这才是突破过程的本质所在。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

从优秀到卓越再到基业长青

我们决定在进行“从优秀到卓越”的研究时，
就当作《基业长青》从来不曾存在过。

唯有如此，我们才能尽可能不带成见地理清
优秀公司蜕变为卓越企业的关键要素。然后
再回头问：这两个研究之间到底有什么关联。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

● 《基业长青》的核心观念

不要只顾赚钱，而要找到你们的核心价值观和目的（核心意识形态），再加上能保存核心价值观、又不断进步的动力。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

● 企业成功的“特别因素”

持久不坠的卓越企业并不是只为了回报股东而存在。的确，对真正卓越的公司而言，**利润**和现金流量的重要性就好象健康人体中的血和水一样，绝对是生存的命脉，但却不是**生存最重要的理由**。

“惠普风范”反映了一套根深蒂固的核心价值观，这比任何惠普的产品都更能凸现惠普公司的特色。惠普的重要价值观包括了技术上的贡献、尊重个人、善尽对社区的责任，以及根深蒂固的信念：公司的根本目标不在于追求利润。惠普公司的价值观、做法和成功，对全球企业的管理方式留下了深远的影响。惠普展现了成功的“特别因素”，促使惠普跃升至顶尖地位，成功地从优秀公司转型为卓越公司，并且进一步基业长青。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青



保持核心/刺激进步

持久不坠的卓越公司一方面能保存核心价值观和目的，另一方面他们的商业策略和营运方式又能不断适应外界的变动。这就是“保存核心又刺激进步”的神奇组合。

在戏剧化的转变中（从卡通到动画长片、从米老鼠俱乐部到迪士尼世界）——迪士尼始终坚持一套核心价值观，笃信创造性的想象、关注细节、排斥愤世嫉俗的态度，并悉心维护“迪士尼的魔力”。同时，在跨入每一项新事业时，迪士尼先生都灌输员工同样的使命感——要把欢乐带给数以百万计的大众，尤其是儿童。这份使命感不但跨越国界，也历久不衰。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

● 为什么非要追求卓越不可？

为什么需要建立一家卓越的公司呢？如果我只想成功就好了，又会怎样呢？

作者提供两个答案：

一、建立一家“卓越”的公司并不会比建立“优秀”公司困难多少。如果我们把大半的时间都拿来应用本书所提到的原则，忽略或暂停其他的做法，生活将变得简单许多，工作绩效也将大幅提升。

二、对意义的追寻，或者说我们想探索什么是有意义的工作。

一个中学校队的故事：他们在五年里逐渐从优秀（全州前二十名）达到了卓越（每年都是州冠军）。教练的训练计划（刺猬原则）很简单：总是在接近终点时跑得最好。队员在比赛接近终点时会这样想：我们总是在这时跑得最好，如果我跑得很辛苦，别的选手一定比我更痛苦！所有的助理教练都是兼职和义务的，没有比别的专职教练吃更多的苦，只是他们专注于做对的事情，没有浪费时间和任何不对的做法上。他们的做法简单、明确、直接。

对于为何非追求卓越不可，教练回答说：“因为我真的很在乎所做的事情。我相信跑步会对孩子的生活带来很大的影响。我希望他们拥有卓越的经验，能够体会到参与一流团队、成为顶尖的感觉。”

（看来，追求卓越不见得要建立一个伟大的企业，追求卓越同样适用于小集体或个人。）

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

● 真正的问题

为什么非要追求卓越不可？

如果你从事的工作正是你热爱而且在乎的工作，你根本不需要问这个问题。所以真正的问题是“什么样的工作能驱使你努力创造出卓越的事业？”如果你始终疑惑：“为什么我要追求卓越？单单成功还不够吗？”你很可能入错了行，没有找对工作。

如果你努力追求卓越不是因为你能从中得到什么，而单纯的因为这是你办得到的事情，你已开始成长，朝着第五级领导人的方向迈进了。

但是在什么情况下，你才会有足够的动力和纪律来贯彻实施本书的发现成为第五级领导人呢？也许当你十分在乎你所从事的工作，或当你的工作职责和个人的三个圆圈相吻合时，你就会自然而然地身体力行。

第九章 从优秀到卓越再到基业长青

● 卓越的人生体验

当所有的片段合为一体时，不但你的工作会迈向卓越的境界，你也将拥有非凡的人生体验。你会因为自己曾经参与了追求卓越的过程，并有所贡献，而在心灵上享受到难得的安宁，你甚至可能因此获得深深的满足感：知道自己善用了这短暂的一生，而且你的生命对其他人来说举足轻重！

《你想知道的问题》节选

★ 我应该从什么地方开始做起，如何开始？

答：首先不能单靠本书的任何一项发现来造就卓越的企业，你必须把它当成一体，照着我们的架构按部就班一一实施整套做法。“先找对人”，然后逐步将所有的主要概念付诸实现。同时，不断努力培养自己成为第五级领导人。

★ 现在到处都找不到真正杰出的人才，如何才能贯彻“先找对人”的纪律呢？

答：首先，在公司的关键位置必须先找对人，千万不要滥竽充数。第二，放宽“用对人”的定义，多关注人的性格上的优点，不要太强调专业知识。他们可以学习技能、获得知识，但是却无法通过学习培养出适合组织的基本人格特征。第三，寻找挖掘人才的契机（比如网络泡沫的破灭）。