

<<选择卓越>>

图书基本信息

## &lt;&lt;选择卓越&gt;&gt;

## 前言

选择，造就百年老店 这是一本研究在相同的环境下，为什么结果却不同的书；是一本研究在动荡环境中，如何通过“选择”来创造伟大公司的管理著作。

这本书不是强调如何行动，而是强调如何选择。

坦率地说，拿到书后我读了好几遍，这是我“写序史”上最难下笔的一本书。

我特别希望大家在读的时候，紧紧抓住最核心的逻辑，因为这个逻辑，将影响中国企业未来的20年。

这本书研究的主题是：在动荡的环境中，特别是在“9·11”恐怖袭击后全球巨变的环境中，为什么一些优秀的公司成功了，而另一些却衰落了？

就像我们看到的，苹果公司兴起的背后，是摩托罗拉与诺基亚的衰落。

所以，作者开篇就讲，在过去的15年，想一想在这个世界上、在你的国家里、在市场上，以及在你的工作和生活中，所发生的不确定性事件，它们无一不超出人们的预期。

在这样的环境中，我们该如何掌握自己的命运？

也许有人会说，在西方企业危机的时期，中国企业正在兴起呢！

不错，这30年是中国企业兴起的30年，但未来呢？

我曾经总结过中国企业的四大天花板：人民币升值，大宗原材料价格上涨，劳动力成本上涨，管理层与员工管理成本增加。

我预料，如果不转型，未来5到8年，中国民营企业将会进入无利润时代。

一句话，我们来到了“选择”的时代！

这本书的价值也正在这里，作者力图要回答一个似乎不可能的问题，那就是，在一个不可预测的环境中，是哪些因素让卓越的公司——也就是那些在极端困难面前所向披靡的公司——脱颖而出。

在这里，作者把“不可预测”当成了前提。

这是一个非常重要的前提，正是这个前提把这本书与其他的书分开。

过去的大部分管理书讲的都是“可预测的环境”，或者说讲的是在白天登山，这时所需要的更多是勇气与技能。

而这本讲书却是晚上登山，你看不见前面的道路，但你却必须正确地绕过阻碍，跨越陷阱，到达顶峰。

白天需要的能力是勇气与技能，而黑夜不仅需要勇气与技能，更需要的是“选择”！

是“选择”，而不是其他的原因，创造了“伟大”！

这样的公司，作者称之为“10倍速”公司。

为了寻找这样的公司，自2002年起，作者花了9年时间，在全美2万多公司中，找出7家安然度过产业逆境与动荡时期的企业：微软、英特尔、西南航空公司、生技药厂安进公司、医疗设备公司巴奥米特、史赛克、前进保险公司。

之所以叫10倍速公司，意思是这些公司的股东报酬率，超越同行达10倍之多。

以10倍速公司中的西南航空公司为例。

1972年到2003年，航空业遭遇了多少重大事件？

从燃油价格冲击、放宽管制、劳资冲突、空中交通管制员罢工、严重经济衰退、利率上扬、劫机、接连不断的破产，到2001年9月11日发生的恐怖袭击，西南航空公司走过来了，成为持续赢利的公司！

像西南航空这类10倍速公司成功的秘诀是什么？

作者的回答是：10倍速公司的领导者选择了一种非控制与控制相统一的理念，在这种理念下，通过一个叫“核心行为三联体”的方法，实现了对恶劣环境的战略性突破！

所谓非控制，讲的是10倍速领导者对未来不可控制也无法准确预测。

而控制，讲的则是10倍速领导者认为环境并不会决定他们的结果，在他们看来，积极的行动或准备会改变环境的作用，从而把自己的命运掌握在自己的手中。

而所谓的“核心行为三联体”，讲的是下面三个方法：1. 严明的纪律。

我更愿意用“理律”来理解“纪律”这个词，因为纪律在中国的语境中，是一个外在的约束或要求，而在这本书中，这个纪律却更多讲的是一种基于信仰、规律与价值观的内在约束。

## <<选择卓越>>

从根本上讲，纪律是行动的一致性——价值的一致性、长期目标的一致性、绩效标准的一致性、方法的一致性、跨时间的一致性。

2. 基于实证主义的创造性。

他们普遍相信最好的创新，必定包含成效与效率，必定是创意与纪律的混合物。

3. 具建设性的焦虑。

“我绝不会等到暴风雪来时，才开始思考自己需要什么”，在南极探险竞争中取得胜利的挪威队长阿蒙森，这样形容自己的准备原则。

正如哲人所说的：“一个人要同时具备两种能力：一是有能力看到令人无望的事情，二是有能力将这种无望转变为希望。

”也正如作者在书的结尾所写的：“在我们感到恐惧的时候，在我们已经筋疲力尽的时候，或者在我们受到诱惑的时候，我们会作出什么样的选择？

我们会放弃我们的价值吗？

我们会屈服吗？

我们会接受大多数人都能够接受的平均水平业绩吗？

在遭遇残酷的现实时，我们会放弃我们的梦想吗？

”这本书的结论是：就我们所研究的卓越领导者而言，他们像重视胜利一样重视价值，像重视利润一样重视目标，像重视成功一样重视效力。

他们的驱动力和标准都是内在的，都是发自内心的！

选择，从内心深处的“何为正确”开始，在任何困难的环境中都坚守“正确”，这就是在动荡环境中创造一家伟大公司的秘诀。

姜汝祥博士 锡恩咨询集团董事长 2012年9月18日于北京

## &lt;&lt;选择卓越&gt;&gt;

## 内容概要

如何在一个不可预测的、动荡不安的、瞬息万变的时代打造一家真正卓越的企业？这是《选择卓越》这本书的主题。

《选择卓越》不同于柯林斯先前的著作，这是因为它的关注重点不仅仅在业绩表现上，还在时下领导者所面临的不稳定的环境类型上。

作者在全美国2万多家公司中进行了11层筛选，找出7家安然度过产业逆境与动荡的企业。

基于超过20人的研究团队，柯林斯和汉森对那些在充满巨大力量和急剧变革——这都是领导者所无法预测或控制的——的环境中取得卓越成就的公司进行了研究。

研究结果颇具争议性，亦让人感到吃惊。

比如，最优秀的领导者并不比对比组公司的领导者更具冒险精神、更具远见或更具创造性；他们更恪守纪律，更注重实证验证，更为焦虑。

在一个混乱的、充满不确定性的世界里，创新本身并不是一张王牌，更重要的是适度创新的能力和将创造性与纪律相结合的能力。

通过引人深思的、黏性的和极其有力的实践概念，作者对传统智慧发起了挑战。

这些概念包括：10倍速领导者；20英里征程；先发射子弹，后发射炮弹；超越生死线；先将镜头拉远，后将镜头拉近；以及SMaC方法。

柯林斯和汉森在《选择卓越》的最后一章向读者呈现了他们最具争议和最为新颖的分析：对运气角色的定义、量化和研究。

卓越公司及其领导者并不比对比组公司及其领导者更有运气，但却获得了更高的运气回报率。

本书是典型的柯林斯式著作：反传统、数据驱动、振奋人心。

他和汉森以令人信服的证据表明，即便是在一个混乱的、充满不确定性的世界里，卓越也可以通过选择而非运气来实现。

<<选择卓越>>

作者简介

吉姆·柯林斯

出版过《从优秀到卓越》、《基业长青》和《再造卓越》等著作，全球销量超过1,000万册。柯林斯的研究和教职生涯始于斯坦福大学商学院，并于1992年荣膺该校杰出教学奖。目前，他在科罗拉多州的博尔德运营一家管理实验室，主要开展研究和教学工作，并为企业界和社会部门的高管提供咨询服务。

莫滕·T·汉森

莫滕·T·汉森是加州大学伯克利分校（信息学院）和欧洲工商管理学院的管理学教授。他毕业于斯坦福大学商学院，拥有博士学位，就读博士期间为富布赖特学者，后曾在哈佛商学院担任过教授。他是《协作》一书的作者，同时也是《管理科学季刊》学术贡献奖的获得者——该奖用以表彰他对组织研究的卓越贡献。作为波士顿咨询公司的前经理，莫滕现在为世界各地的公司提供咨询服务，并开展演讲活动。

## <<选择卓越>>

### 书籍目录

推荐序一：选择，造就百年老店姜汝祥

推荐序二：摒弃商业童话，回归有限观念杨斌

推荐序三：逼近卓越企业的基因刘湘明

第一章 在不确定的环境中蓬勃发展

寻找10倍速案例公司

对比的力量

令人惊讶的数据

新视角，永恒的追求

第二章 10倍速公司

你是阿蒙森还是斯科特？

不同的行为，而非不同的环境

如何成为10倍速领导者？

本章小结

第三章 日行20英里征程

约翰·布朗日行20英里征程

日行20英里征程——出乎我们意料

好的日行20英里征程靠什么？

为什么日行20英里征程会获胜？

阿瑟·莱文森：教会公司如何前行

本章小结

第四章 先发射“子弹”，后发射“炮弹”

令人惊讶的发现

创造性和纪律

先“子弹”，后“炮弹”

非校准炮弹的危险诱惑

10倍速公司吸取失败教训

实证验证而非预测天赋

苹果公司的重生：“子弹”、“炮弹”和基于纪律的创造性

本章小结

第五章 超越生死线

具建设性的焦虑

并非生命中的所有时间都是平等的

本章小结162

第六章 SMaC

SMaC方法

以严明的纪律坚持SMaC方法

改进SMaC方法：基于焦虑的、创造性的一致性

一致性和变革：伟大的人类张力

本章小结194

第六章 运气的回报

是运气还是技能？

<<选择卓越>>

202

运气的角色

运气解码案例

运气的高回报率：运气的回报

运气不能成为一种策略

本章小结

后记

常见问题

研究依据

<<选择卓越>>

章节摘录



## &lt;&lt;选择卓越&gt;&gt;

## 后记

我们感觉到一种危险的弊病正在影响着现代文化，并侵蚀着我们的希望：一种观点越来越盛行，那就是将卓越更多地归功于境遇乃至运气，而非行动和纪律；也就是说，我们所遇到的事情远比我们所做的事情更为重要。

在概率游戏中，比如说彩票或轮盘赌，这种观点似乎是可信的。

但若将此作为一种人生哲学，并应用到更广泛的人类活动中，那么它的说服力就会大打折扣，我们很难想象要用这样的观点去教育年轻人。

事实上，我们真的认为我们的行动无足轻重吗？

我们真的认为伟大的成功者靠的仅仅是运气吗？

我们真的认为是我们的境遇限制了我们吗？

我们想要建立的是一个鼓励我们无须对我们的选择和我们的表现负责的社会和文化吗？

我们的研究证据完全不支持这种观点。

本项研究的一个前提是，我们所面临的大多数事情都是我们所无力控制的，生命中存在不确定性，而未来则充满未知。

正如我们在第七章中所讲的，运气——无论是好运气还是坏运气——在我们每一个人身上都会发挥作用。

但如果一家公司走上了卓越之路，而另一家面临相似环境且有着类似运气的公司未能取得成功，那么其根本原因就不能简单地归咎于环境或运气了。

我们研究的公司历史合计超过6 000年，运用的是对比研究法，即对相同环境下的优秀公司和卓越公司进行比较。

如果说我们的研究得出了什么重要启示的话，那就是：从根本上来讲，卓越的实现并不在于环境，而首先在于明智的选择和纪律。

一家公司(即便它面临的是一个混乱的、充满不确定性的世界)能否真正走上卓越之路，起决定性作用的主要还是人。

公司遇到了什么并不重要，重要的是它们创造了什么、做了什么，以及做得有多好。

本书以及先前出版的三本书(《基业长青》、《从优秀到卓越》和《再造卓越》)都对这样一个问题进行了考察，即如何打造一家持久的卓越组织。

在开展10倍速研究的同时，我们也对先前研究中的概念进行了测试，以确定这些书中的关键概念是否也适用于一个极不确定的、混乱的环境。

所幸它们都经受住了考验。

我们有理由相信，运用这4本书中的概念，将会大大提升打造一家卓越公司的概率。

但运用这些概念就一定能确保成功吗？

不，不能。

一项好的研究可以加深理解，但从来都不会提供最终的答案。

我们总有学不完的东西，而生命中也不存在确定性。

无论你作出了多大努力，终止游戏的重大事件和持续不断的巨大力量——疾病、事故、脑损伤、地震、海啸、金融灾难、内战，以及其他成百上千种可能发生的事件——都会让你功亏一篑。

但即便如此，我们也要采取行动。

在我们感到恐惧的时候，在我们已经筋疲力尽的时候，或者在我们受到诱惑的时候，我们会作出什么样的选择？

我们会放弃我们的价值吗？

我们会屈服吗？

我们会接受大多数人都能够接受的平均水平业绩吗？

在遭遇残酷的现实时，我们会放弃我们的梦想吗？

就我们所研究的卓越领导者而言，他们像重视胜利一样重视价值，像重视利润一样重视目标，像重视成功一样重视效力。

## <<选择卓越>>

他们的驱动力和标准都是内在的，都是发自内心的。

我们没有被我们所处的环境束缚。

我们没有被我们的运气或生命中与生俱来的不公束缚。

我们没有被我们所处的时代束缚。

我们没有被一天中的时间乃至短暂一生中的时间束缚。

在我们的生命中，我们所能控制的少之又少。

但即便如此，我们也有选择的自由，我们也有选择卓越的自由。

<<选择卓越>>

媒体关注与评论

<<选择卓越>>

编辑推荐

## &lt;&lt;选择卓越&gt;&gt;

## 名人推荐

选择，造就百年老店这是一本研究在相同的环境下，为什么结果不同的书，是一本研究在动荡环境中，如何通过“选择”来创造伟大公司的管理著作。

这本书不是强调如何行动，而是强调如何选择。

坦率地说，拿到书后我读了好几遍，这是我“写序史”上最难下笔的一本书。

我特别希望大家在读的时候，紧紧抓住最核心的逻辑，因为这个逻辑，将影响中国企业未来的20年。

这本书研究的主题是，在动荡的环境中，特别是在911后全球巨变的环境中，为什么一些优秀的公司成功了，而另一些却衰落了？

就像我们看到的，苹果兴起的背后，是摩托罗拉与诺基亚的衰落。

所以，作者开篇就讲，在过去的15年，想一想在这个世界上、在你的国家里、在市场上，以及在你的工作和生活中所发生的不确定性事件，它们无一不超出人们的预期。

在这样的环境中，我们该如何掌握自己的命运？

也许有人会说，在西方企业危机的时期，中国企业在兴起呢！

不错，这三十年是中国企业兴起的三十年，但未来呢？

我曾经总结过中国企业的四大天花板：人民币升值，大宗原材料上涨，劳动力成本上涨，管理层与员工管理成本加剧。

我预料，如果不转型，未来五到八年，中国民营企业将会进入无利润时代。

一句话，我们来到了“选择”的时代！

这本书的价值也正在这里，作者力图要回答一个似乎不可能的问题，那就是，在一个不可预测的环境中，是哪些因素让卓越的公司——也就是那些在极端困难面前所向披靡的公司——脱颖而出。

在这里，作者把“不可预测”当成了前提。

这是一个非常重要的前提，正是这个前提把这本书与其它的分开，过去的大部分管理书讲的都是“可预测的环境”，或者说讲的是在白天登山，这时所需要的更多是勇气与技能。

而这本讲的确是晚上登山，你看不见前面的道路，但你却必须正确的绕过阻碍，跨越陷阱，到达顶峰。

白天需要的能力是勇气与技能，而黑夜不仅需要勇气与技能，更需要的是“选择”！

是“选择”，而不是其它别的原因，创造了“伟大”！

这样的公司，作者柯林斯称之为“10X（十倍速）”公司。

为了寻找这样的公司，自2002年起，作者花了9年时间，在全美2万多公司中，找出7家安然度过产业逆境与动荡的企业：微软、英特尔、西南航空、生技药厂Amgen、医疗设备公司Biomet、Stryker、保险公司Progressive Insurance。

之所以叫“10X（十倍速）”公司（10X Companies），意思是这些公司的股东报酬率，超越同行达10倍之多。

以10X公司中的西南航空公司（Southwest Airlines）为例。

从1972年到2003年航空业所遭遇了多少重大事件？

从燃油价格冲击、放宽管制、劳资冲突、空中交通管制员罢工、严重经济衰退、利率上扬、劫机、接连不断的破产，到2001年9月11日发生的恐怖袭击，但西南航空走出来了，成为持续赢利的公司！

像西南航空这类十倍速公司成功的秘密是什么？

作者的回答是：10X公司的领导者选择了一种“非控制与控制相统一”的理念，在这种理念下，通过一个叫“核心行为三联体”的方法，实现了对恶劣环境的战略性突破！

所谓非控制，讲的是，10X领导者未来不可控制，未来也无法准确预测。

而控制，讲的则是另一方面，10X领导者认为环境并不会决定他们的结果，在他们看来，积极的行动或准备会改变环境的作用，从而把自己的命运掌握在自己的手中。

而所谓的“核心行为三联体”讲的是下面三个方法：1、严明的纪律（Fanatic Discipline）。

我更愿意用“理律”来理解这个“纪律”这个词，因为纪律在中国的语境内中，是一个外在的约束或要求，而在这本书中，这个纪律却更多讲的是一种基于信仰，规律与价值观的内在约束，“从根本上

## &lt;&lt;选择卓越&gt;&gt;

讲，纪律（Discipline）是行动的一致性——价值的一致性、长期目标的一致性、绩效标准的一致性、方法的一致性、跨时间的一致性”。

2、基于实证主义的创造性（Empirical Creativity），他们普遍相信最好的创新，必定着包含成效与效率，必定是创意与纪律的混合物。

3、具建设性的焦虑与不安（Productive Paranoia）“我绝不会等到暴风雪来时，才开始思考自己需要什么”，在南极探险竞争中取得胜利的挪威队长亚孟森，这样形容自己的准备原则。

正如哲人所说的那样，“一个人要同时具备两种能力：一是有能力看到令人无望的事情，二是有能力将这种无望转变为希望。

”也正如作者在书的结束时所写的那样：“在我们感到恐惧的时候，在我们已经筋疲力尽的时候，或者在我们受到诱惑的时候，我们会做出什么样的选择？

我们会放弃我们的价值吗？

我们会屈服吗？

我们会接受大多数人都能够接受的平均水平业绩吗？

在遭遇残酷的事实时，我们会放弃我们的梦想吗？

”这本书的结论是：就我们所研究的卓越领导者而言，他们像重视胜利一样重视价值，像重视利润一样重视目标，像重视成功一样重视效力。

他们的驱动力和标准都是内在的，都是发自内心的深处的！

选择，从内心深处的“何为正确”开始，在任何困难的环境中坚守“正确”，这就是在动荡环境中创造一家伟大的公司的秘密。

——锡恩咨询集团董事长 姜汝祥博士这是一本研究在相同的环境下，为什么结果不同的书，是一本研究在动荡环境中，如何通过“选择”来创造伟大公司的管理著作。

这本书不是强调如何行动，而是强调如何选择。

——锡恩咨询集团董事长 姜汝祥本书中关于子弹与炮弹的比喻十分有说服力，对盖茨和微软WINDOWS、乔布斯和苹果IPOD的这两个脍炙人口的成功案例回顾中，揭开了常被高度激赏无限崇拜的两个神奇崛起的面纱，还原了两个尝试、修订、放大、调整的领导者的本来，这种走下神坛，不是英雄褪色，而是常识落地，更消除了对于我们所从事的商业和管理行当那种“巫术”般的神秘误读，让可学习性、可应用性大大增强。

这也让创业者和企业家更有信心。

——清华大学经济管理学院高级副院长 清华领导力中心主任 杨斌这本书颠覆了很多对于成就卓越企业的错误判断，尤其是重新反思实现流行的创新和变革对于企业的意义。

——《商业价值》杂志出版人 刘湘明

<<选择卓越>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>