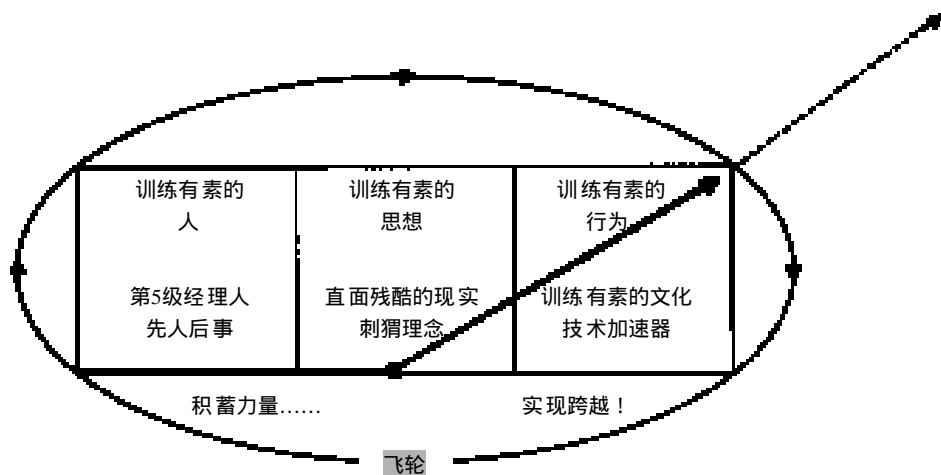


从《从优秀到卓越》到《基业长青》

“你的工作才是你生命的终极魅力所在。”

——巴勃罗·毕加索



启动《从优秀到卓越》这个研究项目时，我们处在一种进退两难的境地：在《从优秀到卓越》的研究中，我们应该怎样思考《基业长青》中的观点呢？

简言之，《基业长青》是20世纪90年代初在斯坦福商学院进行的一项长达6年的科研项目。它回答了这样一个问题：“如何白手起家建立并长期维系一家卓越的公司。”我的研究顾问及该书的另一作者杰里·波勒斯和我共同研究了18家有名望的卓越公司。这些公司历经岁月的考验，有的可以将历史追溯到19世纪初，最终成为20世纪末的偶像级卓越公司。我们仔细研究了许多大公司，如宝洁公司（成立于1837年）、美国运通公司（成立于1850年）、强生公司（成立于1886年）以及通用电气公司（成立于1892年）。另外，花旗银行（现为花旗集团）成立于1812年，也就是拿破仑进军莫斯科的同一年！列入研究的最年轻的公司是沃尔玛公司和索尼公司，两者都可将历史追溯到1945年。同这本书相似的是，我们同样使用了直接对照公司——3M公司和诺顿公司，迪斯尼公司和哥伦比亚影像公司，马里奥特公司和强生公司等18家对照公司。总之，我们就是要它们在它们几十年乃至几个世纪的漫长过程中，寻求卓越公司和优秀公司的本质区别。

那年夏天，我第一次将《从优秀到卓越》项目的研究成员召集起来，我问他们：“在此次研究中，《基业长青》应该扮演什么样的角色呢？”

“我认为它不应起任何作用，”布赖恩·巴格利回答道，“我参加这个小组并不是要去做一项衍生工作。”

“我也不是，”艾里森·辛克莱说，“新项目和新问题总是让我激动不已，如果只是为你的另一本书作个补充，我想是很难让人有成就感的。”

“但是，请等一下。”我回答说，“我们花了6年的时间进行前期的研究，或许在以前工作的基础上开展新研究是有好处的。”

“我似乎记得，你之所以有这项研究计划，是因为麦肯锡公司的一位合伙人谈到：《基业长青》没有回答如何才能将一家优秀公司变得卓越。”保罗·韦斯曼指出，“如果答案完全不同该怎样？”

前前后后，这样的讨论持续了几周。后来斯坦芬妮·贾得的一番话使我改变了看法。她说：“我很喜欢《基业长青》中的观点，但这也正是我担心的。我担心要是我们以《基业长青》中的模式作为参考框架，我们恰恰是陷入了圈套，证实了我们自己的偏见。”显然，从零开始风险会大大减小。不管结果是否与先前的研究相匹配，我们应着手寻找可能发现的一切。

研究刚开始，我们便作出一个重要决定。首先，我们决定不顾及《基业长青》的存在，开展从优秀到卓越的研究。既要看清优秀公司向卓越公司转变中的关键因素，又要尽量避免先前研究工作的影响，这是惟一的办法。然后，我们再回过头来回答，“究竟这两项研究有何关联？”

现在，5年已经过去了，这本书也即将付梓。此刻我们便能退到后台，来观察这两本书以及彼此之间的关系。

在对这两项研究做了详细的调查后，我得出以下4条结论：

1. 在《基业长青》中持久卓越的公司身上，我找到了充足的证据去说明：它们早期的领导者正是遵循了从优秀到卓越的框架。惟一的区别在于它们当时是试图实现公司起飞的早期小企业主，而不是努力带领已建成公司从优秀走向卓越的首席执行官。

2. 具有讽刺意味的是，我认为《从优秀到卓越》并不是《基业长青》的续篇，而是它的前篇。刚起步或已建成的公司

可以运用这本书中的发现去创造持续的卓越业绩，然后再运用《基业长青》中的发现从了不起的成就走向持久卓越的企业。

已有或新创公司+从优秀到卓越理念 持续卓越业绩+基业长青理念 持久卓越

3. 从一家拥有持续卓越业绩的公司转变成偶像级的持久卓越公司，就要运用《基业长青》的核心理念：即发现高于金钱的核心价值及目标（核心理念），并将它与发扬核心/促进发展的动态趋势结合起来。

4. 这两项研究有着明显的相通之处，因此产生了共鸣：彼此的观点都丰富了对方的内容，并且赋予对方以活力。特别是，《从优秀到卓越》回答了一个在《基业长青》中提出却并未得到解答的最基本的问题：一个大胆创新的宏伟目标和一个鲁莽危险的宏伟目标有哪些区别？

基业长青早期的从优秀到卓越

回顾《基业长青》的研究，不难看出：那些持久卓越的企业的确经历了从起飞到突破这样一个过程，它们在创立时期都遵循了从优秀到卓越的框架。

以沃尔玛公司在变革中的起飞-突破飞轮模式为例。大多数人认为萨姆·沃尔顿只是突发奇想，凭借开拓郊区折扣零售业的点子一跃成名，从而使一家刚起步的公司实现突破。但是，事实胜于一切。1945年萨姆·沃尔顿以一家单一的廉价商品店起家，7年后他才开了第二家商店。接着沃尔顿渐渐办起了一家又一家的商店，就像绕飞轮转了一圈又一圈一样。直到20世纪60年代，作为自然进化的一个步骤，建立大型折扣商业中心的刺猬理念浮现出来。沃尔顿用了25年，将一家单一的廉价商品店发展成为拥有38家沃尔玛店的大型连锁公司。从1970年到2000年，沃尔玛抓住突破契机，一跃成为拥有3 000多家商店，

收益达1 500亿美元的大公司。就像在飞轮模式那一章中提到的
小鸡出壳的故事一样，沃尔玛在它破壳而出之前已经酝酿了几
十年。正如萨姆·沃尔顿亲笔所写：

许久以来人们总觉得沃尔玛是……是一夜成名的
伟大点子而已。但……它是我们自1945年以来所有努
力的结果……像大多数骤然成功的例子一样，我们足
足酝酿了20多年。

倘若有这样一个经典范例，它从建立走到刺猬理念，继
而引发飞轮中的突破契机，那就是沃尔玛公司。惟一的区别
在于：萨姆·沃尔顿是作为一位白手起家创建卓越公司的企
业主来遵循这一模式的，而不是作为已建成公司的首席执行
官带领公司从优秀转向卓越。然而其中的基本观点是相同的。
请见图9.1。

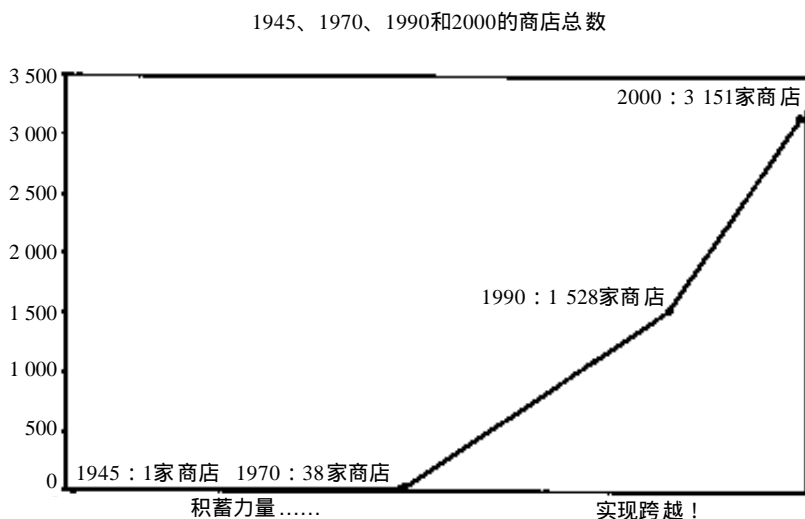


图9.1 沃尔玛积蓄力量-实现跨越的飞轮模式

列入《基业长青》研究的惠普公司是又一个在其创立初期体现《从优秀到卓越》基本观点的绝好范例。例如，比尔·休利特和戴维·帕卡德创立惠普的总体观点不是事而是人，即与对方共创业。他们在上研究生的时候已是好友，双方只想共同创立一家卓越的公司，吸引志趣相投、价值观和标准相似的志士仁人。1937年8月23日，他们召开了创立公司的首次会议，会议记录声明他们要设计、制造并销售电子工程领域的产品（这个定义相当笼统）。紧接着，同是在这份记录中这样写着：“制造什么产品这个问题暂时不予考虑……”

休利特和帕卡德在接下来的几个月中一路艰辛，试图找到某种东西——任何使公司真正启动的东西。他们考虑过帆船和游艇讯号发射装置、空调制衡设备、医疗器械和留声机扩音器等数不胜数的东西。他们还制造了保龄球道电子感应器、显微镜时钟驱动装置以及一种帮助肥胖者减肥的震晃机。在公司成立早期生产什么并不重要，只要这些产品对技术创新有所贡献，并能使休利特和帕卡德同其他志同道合者去共同建设公司。这是一个真正的“先人后事”的开始。

后来，休利特和帕卡德不断攀登新的高峰，但他们始终坚持“以人为本”的指导方针。即使在二战后由于战时合同的终结，收益大大萎缩时，他们还雇用了一大批从政府实验室中外流出来的杰出人才，尽管当时他们并没有什么具体的工作安排给他们。回顾一下我们在第三章中列出的“帕卡德法则”：“任何公司，其收益的增长始终无法快于它为实现此增长和维持卓越而去吸引足够人才的能力的增长。”

休利特和帕卡德本身就是理想的第5级领导人，无论当初作为企业家，还是后来成为公司的创始人。在惠普加入全球最重要的技术公司行列后，休利特仍然保持着相当谦逊的品格。1972年，惠普副总裁巴尼·奥利弗在为争取“创始人奖”致美国电机及电

子工程师协会（IEEE）评奖委员会的推荐信中这样写道：

我们的成功令人兴奋不已，但却没有使我们的创始人得意忘形。近来，在一次主管委员会会议上，休利特说：“看！我们的增长应归功于行业的增长。我们非常幸运，在火箭发射时能够坐在它的顶端。我们没有什么可以值得感到荣耀的。”片刻的沉默中，我们每个人都在思索着这番挫人锐气的话。随后，帕卡德说：“好了，比尔，至少我们没有完全变坏！”

在戴维·帕卡德去世前不久，我有幸见到了他。尽管他是硅谷首批自立发财的亿万富翁之一，却仍住在他和妻子1957年亲手盖起的那所小房子里，从那里可以俯视到一个简朴的果园。小小的铺有漆布的厨房和布置朴素的起居室足以显示出，他不需要任何物质标志来证明：我是一个亿万富翁；我是重要的；我是成功的。与帕卡德共事36年之久的比尔·休利特说：“他认为好时光就是把朋友召集起来，去安装带刺的铁丝网。”帕卡德还将他价值56亿元的房产遗赠给了一个慈善组织。他去世后，他的家人创作了一本颂辞小册子，里面有一张他身着农装坐在拖拉机上的照片。图片说明文字并未提及他是20世纪一位伟大的工业家，只是简单地写道：“大卫·帕卡德（1912—1996），牧场主及其他。”这才是真正的第5级领导人。

核心意识：持久卓越的额外度

在采访比尔·休利特时，我们问他在漫长的事业生涯中，他最骄傲的事是什么。他说：“回首一生的工作，最值得骄傲的大概就是我帮助创建了这样一家公司，它凭着自己的价值、实

践和成功给全世界公司的运营方式带来了巨大影响。”渐为人知的“惠普方式”反映了一套深入人心的核心价值观，它使公司本身比任何产品都更重要。这些价值观包括：技术贡献，对人的尊重，社会责任感以及一种深深的信仰：利润并不是公司的根本目标。这些原则在今天看来相当平常，但在20世纪50年代却是相当激进的。戴维·帕卡德这样评价那时的商人：“他们在表达异议时相当有礼貌，但是很明显他们坚决认为我并非他们中的一员，而且我显然没有资格去管理一家重要的企业。”

休利特和帕卡德示范了一个极其重要的“额外度”(extra dimension)，这一额外度有助于将他们的公司提升到持久卓越的不凡地位。它是促成从优秀到卓越转向基业长青的一个关键度，这个额外度就是“主导宗旨”或“核心意识”。它包括核心价值观及一个核心目标（高于赚钱的原因）。这同《独立宣言》中的原则类似（我们相信真理是不言而喻的）——人们从来无法完全地去履行它，但它却一直是催人前进的一个标准，并且它还回答了我们的存在为什么那么重要这个问题。

持久卓越的公司并不只是为股东谋利益而存在。

事实上，一家真正卓越的公司，利润和流动资金仿佛就像一个健康机体中的血和水：它们对生命至关重要，但决不是人生的目标所在。

我们在《基业长青》中记录了默克公司决定研制并分发一种治疗盘尾丝虫盲症的药剂。这种令人痛苦的疾病困扰着上百万人，他们因为积聚在眼中的寄生虫而失明。由于患此病的人多是住在像亚马逊河流域等偏远地区的部落居民，他们并没有钱来治病，于是默克公司提出要创建一个独立的配给系统，将药剂送到偏远的山村，并且免费分发给全世界数百万的患者。

需要弄清的是，默克公司并不是什么慈善机构，它也不把自己看做如此。事实上，它是一家利润丰厚的公司，一直以来在市场中表现颇佳，利润高达60亿美元。在1946年至2000年间，它曾10多次在市场中大获全胜。尽管它的财务业绩十分显著，默克公司并未将赢利视为自己的终极目标。1990年，乔治·默克二世，即公司创始人之子，这样宣布了公司的宗旨：“我们努力铭记——药是为病人而制的……并非为了利润。如果我们记住这一点的话，那么赢利又是自然的，利润也总是难免的。我们更好地记住这一点，我们的利润就越大。”

对于核心价值这一理念，我有一点重要说明，即要成为一家持久卓越的公司，并没有什么特定的正确的核心价值观去遵循。无论你提出什么样的核心价值观，我们都会找到不具备这一价值观的持久卓越的公司。为了实现持久卓越，公司无需处处为顾客着想（索尼就是这样），无需尊重个人（如迪斯尼），甚至无需重视质量（如沃尔玛公司）或社会责任（如福特公司）。这也就是《基业长青》中最自相矛盾的一个发现——核心价值观对持久卓越至关重要，但其具体内容却又无关紧要。关键并不在于你有什么样的价值观，而在于你是否有核心价值观并且知道它是什么，是否将它融入组织中并长期恪守这一价值观。

发扬核心意识是持久卓越公司的一个主要特征。很显然，问题在于你如何发扬这一核心并使之适应变幻莫测的世界。答案是：领悟恪守核心 - 促进发展这一关键理念。请见图9.2。

持久卓越的公司恪守它们的核心价值观和核心目标的同时，不断转换商业策略和运营方式以适应这个变幻莫测的世界。这就是发扬核心和促进发展的奇妙结合。

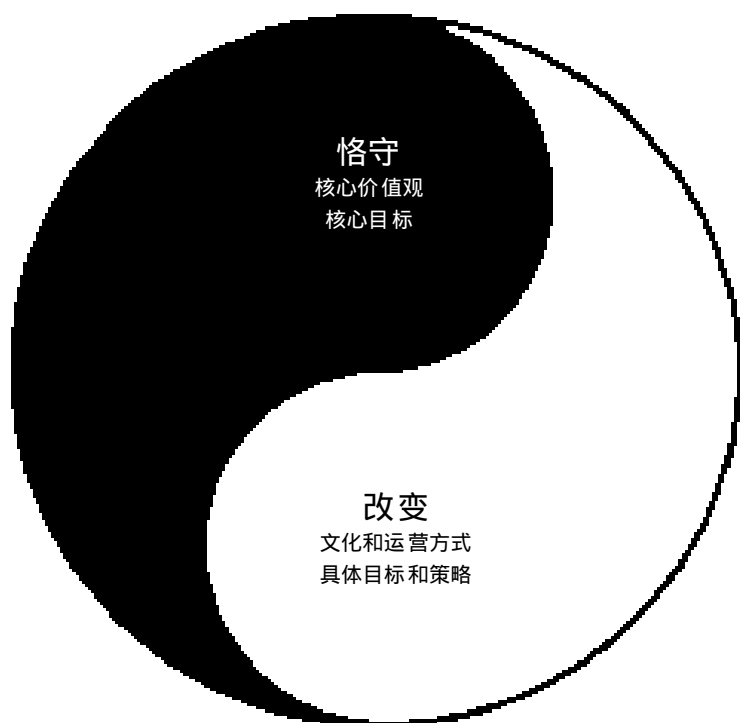


图9.2

沃尔特·迪斯尼的故事充分证实了这一双重性。1923年，一位21岁意气风发的画动画的青年从堪萨斯城搬到洛杉矶，试图在电影业中谋得一份工作，然而却没有哪家电影公司愿意雇用他。于是他凭自己那点可怜的积蓄租了一台照相机，在舅舅的车库里办起了一家摄影棚，开始制作动画。1934年，他（迪斯尼）迈出了史无前例的一步，成功创作了《白雪公主》、《木偶奇遇记》、《幻想曲》和《小鹿斑比》等大型动画故事片。20世纪50年代，迪斯尼凭借米老鼠俱乐部进军电视业。同一时代，迪斯尼经历了一次决定命运的游览。他参观了许多游乐园，结果每次都是非常反感地离开，他称那些是“由面目可憎的人开办的肮脏、虚假的地方”。他决定要建一个更好的，或许是世界上最好的地方。公司开始着手建立主题公园这项崭新的业务。先是迪斯尼乐园，随后是沃尔特·迪斯尼世界以及EPCOT中心。

随后，游览迪斯尼乐园渐已成为许多家庭不可缺少的经历。

从卡通片到大型动画故事片，从米老鼠俱乐部到迪斯尼世界，历经这种种巨变，公司始终如一地恪守一套核心价值观，它包括对创意的执著，对细节的迷恋，对嘲讽的憎恶以及对“迪斯尼神话”的维护。迪斯尼先生同时还将一个恒定的不凡目标注入迪斯尼的每一项新事业，那就是给成百上千万人，尤其是孩子们带去幸福。这个目标跨越了国界，历经了时间的考验。1995年，当我和妻子去以色列游览时，我们有幸见到了那位将迪斯尼产品带入中东的先生，他自豪地告诉我们：“一切想法就是要给孩子们带去欢乐。这里的孩子们没有足够的欢笑，因此这是极为重要的。”迪斯尼公司不愧是恪守核心意识、促进发展的典范。它在维护核心意识的同时，不断改变策略与方式。坚持这一原则是它成为持久卓越公司的根本原因。请见图9.3。



图9.3

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

在表9.1中，我概括性地列出了两次研究中的理念关联。通常，从优秀到卓越的理念为不朽理念的成功奠定了基础。我喜欢将《从优秀到卓越》中提到的理念视为从起步到突破期间维持飞轮转动的动力，而《基业长青》中列出的中心理念则使飞轮加速前进，并在不久的将来把公司提升到偶像级的地位。细看表9.1，你会发现《从优秀到卓越》的研究成果使《基业长青》中的四大中心理念成为可能。简言之，这四大中心理念是：

建造时钟，而不是一味报时。建立的组织能够持久适应数代领导人和多个产品生命周期；这与仅以一位卓越的领导人或一个伟大的点子为中心而建起的组织截然相反。

发挥“与”的威力。在许多范围内同时拥有两个极端。不是选A或选B的问题，而是想方设法同时拥有A与B——目标与利润、持续与变革、自由与责任，等等。

确立核心理念。灌输核心价值观（本质的恒久的信念）和核心目标（高于赚钱的本质原因），并使之成为长期指导决策和激励员工的原则。

发扬核心，促进发展。在激发变革、改进、创新和更新时，始终把发扬核心意识作为出发点。在维持核心价值观和目标不变的情况下，不断转换方法和策略。设定与核心意识一致的大胆创新的宏伟目标，并努力去实现它。

表9.1 从《从优秀到卓越》到《基业长青》：理念关联

《从优秀到卓越》的理念	与《基业长青》的理念关联
第5级经理人	建造时钟而不是一味报时：第5级领导人建立的，是一个缺少他们仍能正常运作的公司，而不是要通过使自己成为不可或缺的人物来满足自我。

(续)

《从优秀到卓越》的理念

与《基业长青》的理念关联

先人后事

发挥“与”的威力：个人的谦逊与职业上的远大志向。

确立核心理念：第5级领导人对公司以及公司代表的一切有着远大抱负；他们有着超越个人成就的使命感。

发扬核心，促进发展：为了赢得有形的成果和成就，第5级领导人坚持不懈地促进发展，即使那意味着解雇自己的兄弟。

建造时钟而不是一味报时：坚持“以人为本”即建造时钟；坚持“以事为先”（事先设定策略）是报时。

发挥“与”的威力：选择合适的人上车与驱赶不合适的人下车。

确立核心理念：实行“人先”意味着择人时更多的要看他是否适应核心价值和目标，而不是看他们的技能和知识。

发扬核心，促进发展：“先人后事”意味从内部提拔人选的倾向，这使核心价值得以加固。

直面残酷的现实
（斯托克代尔悖论）

建造时钟而不是一味报时：创造人言畅通的环境是建造时钟，尤其在你创建了红旗机制后。

发挥“与”的威力：直面现存的严酷事实与坚信你会最终取胜——斯托克代尔悖论。

确立核心理念：直面残酷事实使组织真正恪守的核心价值观突显，与它表面上想固守的核心价值观形成鲜明对比。

发扬核心，促进发展：残酷的事实使人们明白究竟该做些什么才能刺激进步。

刺猬理念（三环）

建造时钟而不是一味报时：理事会体制是完美的“建造时钟”。

发挥“与”的威力：深层的理解与惊人的简洁。

确立核心理念：“你执著追求的”循环与核心价值观和核心目标恰好吻合。正是这些你执著追求的、无论如何都不会放弃的价值观才是真正的核心。

(续)

《从优秀到卓越》的理念

与《基业长青》的理念关联

训练有素的文化

发扬核心，促进发展：大胆创新的宏伟目标来自理解，而危险鲁莽的宏伟目标则源自虚张声势。好的宏伟计划恰恰就在三环的交界处。

建造时钟而不是一味报时：纯粹通过扮演教员的个性去运营公司是报时，建构一种恒久的训练有素的文化才是造钟。

发挥“与”的威力：自由与责任。

确立核心理念：训练有素的文化将那些与组织价值观和规范不相吻合的人排除在外。

发扬核心，促进发展：当你拥有一种纪律文化时，你可以给人们更多的自由去尝试，最终找到通向成功的最佳路径。

技术加速器

建造时钟而不是一味报时：科技推动力是时钟的一个重要组成部分。

发挥“与”的威力：避开一时的科技狂热与做推进科技应用的先锋。

确立核心理念：在一家卓越的公司，科技是核心价值观的附属，而不是反过来。

发扬核心，促进发展：恰当的科技加速飞轮的动势，促成大胆创新的宏伟目标的实现。

飞轮，而非厄运之轮

建造时钟而不是一味报时：飞轮效应创造持续的动势，而并非依靠魅力十足的空想家来激发人们的热情。

发挥“与”的威力：渐进的增长过程与剧烈的变革结果。

确立核心理念：厄运之轮使灌输核心价值观和目标几乎不可能，因为人们长期以来在怀疑“我们是谁？我们代表着什么？”

发扬核心，促进发展：飞轮的稳定一致性及日益增长的向突破点迈进的势头创造了理想的条件，使在刺激变革和加速进程时注入核心价值观成为可能。

对于表9.1，我无需多言，但是我想强调一个尤为重要的关系：大胆创新的宏伟计划和刺猬理念中三环的关系。在《基业长青》中，我们认为一个大胆创新的宏伟计划是发扬核心，促

进发展的主要方式。大胆创新的宏伟计划就是一个大胆的宏伟目标——一座有待攀登的大山。它显而易见，咄咄逼人，人们很快就意识到它的存在。一个大胆创新的宏伟计划将人们凝聚在一起，不断激励他们，使他们在迈向成功的进程中结成团队精神。譬如在1996年美国航空航天局的登月任务中，一个大胆创新的宏伟计划捕获了人们的想像，博取了人们的勇气。

尽管大胆创新的宏伟计划令人激动不已，但是我们过去仍未能回答那个关键问题：一个大胆创新的宏伟目标和一个危险鲁莽的宏伟目标区别何在？从澳大利亚游泳到新西兰，对我而言，可谓是一个大胆的宏伟目标，但那只会把我毁掉。在研究实现跨越的公司中，我们直接得到了这样一个答案。请见图9.4。

危险鲁莽的宏伟目标来源于虚张声势，而大胆创新的宏伟目标却是理解的结果。事实上，如果你把对三环的冷静理解与宏伟目标的无畏精神结合在一起，你就会得到一个强有力的、几近神奇的组合。

20世纪50年代的波音公司，就是一个极好的例子。在50年代之前，波音公司一直致力于制造巨型军用飞机——波音17空中堡垒、波音29超级堡垒和波音52洲际喷气式轰炸机空中堡垒。然而，波音公司未曾实质性地涉足商用飞机市场，航空公司对从波音购置飞机也没有兴趣（面对波音公司的追问，他们答道：“你们在西雅图制造伟大的轰炸机，为什么不持之以恒呢？”）如今，我们完全可以这样认为：大多数空中旅行都发生在波音飞机上。但是在1952年，除了军人外几乎无人乘坐波音飞机。

20世纪40年代，波音公司非常明智地站在商用飞机领域之外。那时，麦克唐纳·道格拉斯（麦道）公司凭借它在生产螺旋桨驱动的小型飞机中的绝对优势，雄踞一方，它生产的飞机足以

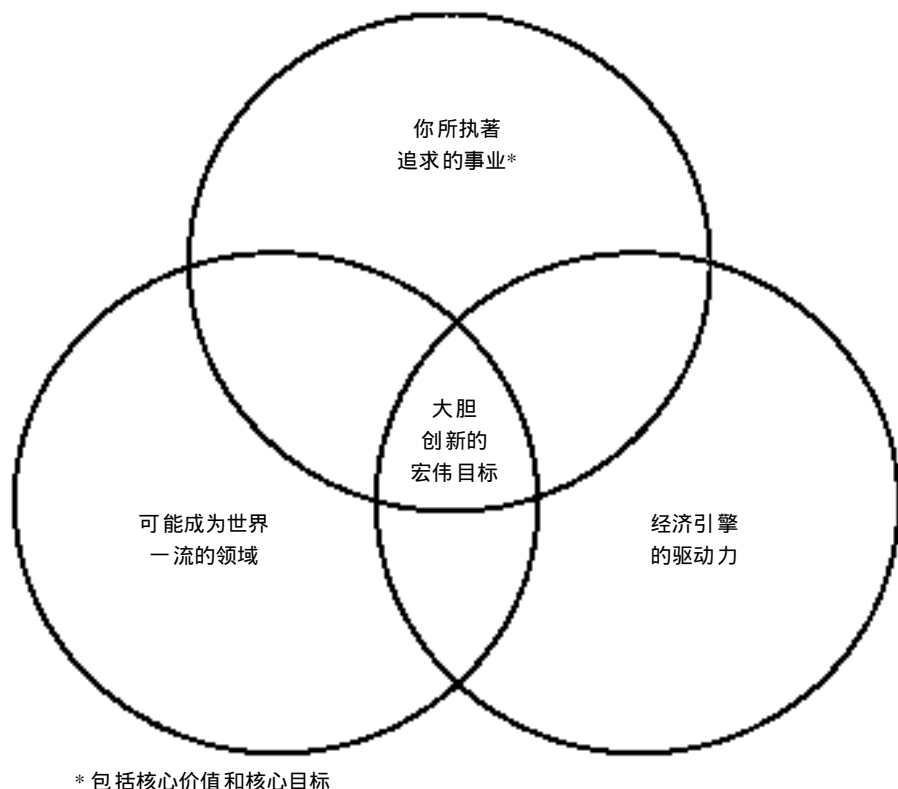


图9.4

形成一支商用飞机舰队。然而在50年代初期，波音公司抓住了超越麦道公司的大好时机，把自己生产大型飞机的经验融入对喷气式引擎的理解中。在第5级领导人比尔·艾伦的带领下，波音公司决策者们对涉足商用领域是否明智一事展开了激烈的讨论。他们逐步意识到：虽然10年前波音公司无法制造最好的商用飞机，但他们在生产军用喷气式飞机和军用大型飞机的过程中日积月累的经验，如今将使这一梦想成为可能。他们还逐渐看到商用飞机的经济效益远胜于军用飞机市场，这一点绝对不容忽视。制造商用喷气式飞机的主意，就这样彻底改变了他们的想法。

因此，在1952年，比尔·艾伦和他的领导团队决定拿公司总净资产的1/4，试造一架适用于商业飞行的喷气式飞机。于是

他们制成了波音707，在一次竞标中使公司一跃成为世界首屈一指的商用飞机制造公司。30年过去了，波音公司已经成功地生产了5款第一流的商用喷气式飞机（波音707、727、737、747和波音757），继而无可争议地成为全世界商用飞机领域最卓越的公司。直到20世纪末，波音公司的霸主地位才受到严重挑战，那是由于名为空中客车的政府财团的出现。

这就是关键所在：波音公司的宏伟目标，尽管庞大且大胆，却并不是什么随随便便的目标。它是在三环范围内的有意义的目标。波音公司的决策人冷静客观地认识到：（1）公司虽然并未涉足过商用飞机市场，但是有可能成为最好的制造商；（2）增加每架机型的利润，这种转移会大大提高波音的经济效益；（3）波音人对这一主意兴致高昂。

波音公司在这一历史紧要关头，凭着理解而不是虚张声势采取行动，这是它成为持久卓越公司的一个重要原因。

波音公司的例子强调了这样一点：要保持长久不衰，一方面，要在三环中平衡自己的位置；另一方面，随时准备改变三环的具体表现形式。波音公司在1952年并未脱离三环或放弃自己的核心意识，而是创造了一个激动人心的新的宏伟目标，并且调整了自己的刺猬理念，将生产商用飞机融入发展进程中。

三环/宏伟目标的框架，有力地展现了两次研究中观点的关联之处。我想在此向你推荐：这一框架是你在自己的组织中创建关联的实用工具。然而单一的框架，并不能使你的公司变得卓越并保持长盛不衰。创建一家卓越的公司需要包含两次研究中的关键理念，将其融会贯通，并且能够持之以恒地去实践这些理念。而且，如果你舍弃主要观点中任何一个的话，你的组织都将不可

避免会走下坡路，最终陷入平庸。切记：成为卓越远比维持卓越容易得多。最后，就是要融会贯通地去运用这两次研究，一方以另一方为基础，为营造持久的卓越创造最佳契机。

为什么要实现卓越

一次，我给来自斯坦福的以前的一群学生举办研讨会。间隙时，一位学生眉头紧锁，他过来对我说：“或许是我不够有野心吧！可我真的不想拥有一家大公司，难道这也有错吗？”

“一点也不，”我回答说，“优秀和卓越与否并不能看规模大小。”于是我给他讲起了希纳·西曼托的故事。我的研究室就在他经营的大楼里，他创造的是一个真正卓越的机构。1892年，那里还只是一座陈旧的红砖砌成的教学楼，如今却已是焕然一新，对装饰细节和整体风格的充分顾及使它几近完美。结果，这座大楼吸引了博尔德市最引人注意的那群人，为当地其他建筑设定了一个标准，并且使单位面积的地皮实现了利润最大化。因为这一切，他的小企业是我家乡真正意义上的卓越机构。西曼托从未按照规模来定义卓越，他也没有理由去那样做。

他停顿了片刻，说：“好吧！我接受这一点，我无需为了拥有一家卓越的公司而去建一家大公司。但即便如此，我为何偏要去建一家卓越的公司呢？如果我只想获得成功，那又怎样？”

这个问题令我顿时哑口无言。这并非出自一个懒惰的人之口。他年轻时便已建立了自己的事业，后来念完了法学院，研究生毕业后成为一位责任心很强的企业家。他有着超乎常人的精力，洋溢着极富感召力的热情。在我多年来结识的学生中，他是我认为最有可能成就一番事业的一位。然而他却对建立持久卓越公司的整个想法表示怀疑。

对于他的疑问，我能给出以下两个答案。

首先，我认为建构卓越不比建构优秀更难。从统计数字看，或许只有极少数的公司才能达到卓越，但这并不表示建构卓越要比恒久平凡经历更多的磨难。事实上，如果说我们研究的公司显示出什么迹象的话，那也是更少的磨难。研究成果的魅力就在于它在把我们的生活彻底简单化的同时，也增加了我们的效力。明确这个简单的事实往往给人以莫大的安慰——即弄清什么是重要的，什么又是不重要的。

事实上，全书的主旨不是要将这些发现附加于我们的工作中，以致使我们过度忙碌。绝非如此！其目的是要使我们意识到，我们所做的事有许多充其量不过只是能源的浪费。倘若我们依据这些原则来安排我们的工作时间，忽略或不去做其他事情，我们的生活会变得比较简单，其结果也会大大改善。

这里我想借用一个非商业的例子来说明这一点，这也是本书中的最后一个故事。近来，一支高中越野长跑队的教练们欢聚一堂，庆祝他们的队伍两年来第二次获得州冠军。在过去5年间，这项活动已从优秀（全州排名20）转向卓越（男队和女队同时摘取全州的桂冠）。

一位教练说：“我有些不明白。为什么我们能有此番成功呢？我们所做的很简单，问题是为什么如此有效呢？”

他所说的正是这项活动中的刺猬理念。简言之，就是：我们在最后时刻跑在最前面；在紧张的锻炼之后跑得最棒；在赛季末跑得最好。而这就是最关键的时刻，一切都与这看似简单的想法吻合。教练们懂得如何实现这种效果，如何比全州其他的长跑队做得更好。例如，他们在2英里处（赛程是3.1英里）

布置一名教练收集运动员经过时的信息。大多数长跑队重视计时，即队员每跑一英里花费的时间，而这支队伍却强调位置，即队员在经过某一点时所在的位置。因此，教练们不去记录队员能跑多快，而是看他们从两英里处开始到比赛结束时能赶超几个对手。然后依据这些信息在赛后奖励他们“骷髅头”（骷髅头就是形状像缩水的骷髅那样的小珠子，孩子们常把它们串成项链或手镯以此来象征自己战胜的对手）。那些孩子们懂得如何掌握速度，如何满怀信心地赛跑。“我们要在最后时刻跑得最棒，”在一场恶战的末尾他们这样想，“因此，如果我损伤严重，那么我的对手肯定比我伤得更惨。”

同样重要的是，他们从不浪费精力。例如，在主教练接管这项任务时，她发现自己深孚众望，大家都期待着她能制定“趣味方案”和组织“啦啦队”来激励孩子们，安排晚会、专程旅行、去耐克专卖店购物以及具有鼓舞性的演讲来维系孩子们的兴趣。但她毫不犹豫地终止了这一切分散精力的事情。她说：“瞧！这项活动是建立在赛跑有趣的基础之上的。赛跑就是乐趣，进取就是乐趣，赢得比赛就是乐趣。如果你对我们在这里所做的一切毫无热情的话，那么就请你找别的事做吧！”结果怎样？5年内参加这项活动的人数增加了近2倍，从原来的30人增加到现在的82人。

在男队首次将全州越野跑冠军的辉煌写入学校历史之前，她并没有明确地设定什么目标，或是竭尽全力地激励孩子们朝那个方向努力。相反，她让孩子们自己去赢得动力，在一场又一场的比赛中，一周接一周的训练中不断评价自己，以确保在全州比赛中能够战胜任何对手。一天，在训练跑道上，一个男孩对他的队友说：“嘿！我觉得我们能赢。”“是的，我也这么想，”另一个队友附和道。直到孩子们确认自己能取胜时，教练们才向他们提及全州冠军这个想法。

在这7名代表队员感到自己有责任去赢得全州冠军时，一种最强有力的训练有素的文化就诞生了。他们并非为了教练员而作出承诺，而是为了彼此。一名队员在比赛的前一天晚上竟和其他所有队员通了电话，目的是确保他们都能早些睡觉（在这支队伍中，教练员再也无需担当维持秩序的教员）。

在最后一英里的激烈竞争中，每个队员在超过多个对手后损耗都很大（“要在最后跑得最棒”），但是他们深信倘若自己没有成功，那么他们便无颜面对自己的队友，那时候的伤害会更大。他们每个人都没有失败，他们的团队以优势战胜了全州其他任何一支队伍。

主教练依据“以人为本”的思想开始重建整个计划。其中一位助理教练是足足有300磅重的前铅球运动员（这与瘦高的长跑运动员形象几乎完全不符），但他无疑是合适的一位，因为他享有那些价值观，拥有帮助建立一支优秀队伍的许多特征。当这项活动乘胜直上时，它吸引了更多的孩子和教练。人们渴望加入这势头不断增长的旋转飞轮，梦想成为冠军队伍中的一员，融入这种一流的文化之中。当这支越野队再次在体育馆高举冠军奖杯的时候，又有更多的孩子申请加入。团队的后备力量得到充实，队伍迅速壮大，而这又会带来更多的冠军，继而吸引更多的成员。这一过程不断呈螺旋上升的趋势推进，最终在极具感染力的飞轮效应中加快团队的建设。

要建设这样一个团队，教练员是否承受了比其他教练更多的磨难呢？他们是否更卖力地工作呢？不！事实上，所有助理教练在训练之余都有全职工作——工程师、计算机专家、教师——这份工作实际上并不能给他们带来什么收入，他们在忙碌的生活中腾出那份时间，目的是为建设一支卓越的团队奉献自己的那份力量。他们把注意力聚焦在适当的地方，而不是滥施精力。他们所做的实际上就是我们在此书中叙述的一切。在那种具体

情况下，他们没有将时间浪费在那些毫无意义的事情上。简洁、明了、直截、漂亮——还有众多乐趣。

这个故事旨在告诉我们，这些观点是起作用的。若你在某一场合运用这些观点，它会使你的人生和经历变得更好，同时还会不断改善事情的结果。沿着这条路走下去，你很有可能在你从事的事业中创造卓越。因此，我会再问：（已知这些观点）如果一切并不是更困难，结果又会更好，过程又充满乐趣，那么何乐而不为呢？

要说明一点，我并不是在暗示从优秀到卓越很容易，或者每个组织都能成功地实现这一飞跃。顾名思义，并非每个人都会胜人一筹。但是我断言，那些努力变优秀为卓越的人会发现：这一过程并不像甘心沉溺于平庸的麻木之人所想的那样辛苦耗神。是的，从优秀到卓越的确消耗精力，但是动能的形成会为团队注入更多的能量，远远多于它从中所汲取的。相反，持续的平庸本质上是一个令人沮丧的过程，它从团体积蓄的能量中所抽取的远比它重新注入的多得多。

然而，对于为什么要变得卓越这一问题，还有另一个答案，即埋藏在我们内心深处，激励我们首当其冲地去从事一项计划的源泉：寻求意义。更确切地说，是寻求有意义的工作。我曾问过越野队的总教练，她为什么觉得非要去建立一支卓越的队伍。她沉默了片刻，说：“这问题问得好。”又过了许久，她说：“实在很难回答。”接着是更长的等待。“我猜……那是因为我真正在乎我们所做的一切。我信奉赛跑，相信它会影响孩子们的生活。我想使他们拥有不凡的经历，有成为绝对一流团体中举足轻重一员的经历。”

有趣的是：这位教练是毕业于顶级商学院的工商管理硕士，曾是PBK联谊会（Phi Beta Kappa，美国大学优秀生的荣誉组织）经济学专业的毕业生，并且在世界上极为挑剔的大学里赢得了

本科生最佳论文奖。她的同学大都就职于华尔街投资银行业、新兴的互联网公司、管理咨询业、IBM公司或其他类似行业，然而她却发现这一切对她而言毫无意义。她对这些事业不太在乎，也未曾想过要使它们变得卓越；在她的眼里，它们无足轻重。因此，她决定寻求一份有意义的工作，一份她孜孜以求的工作。于是“为什么要实现卓越”这个问题看上去几乎是多余的。如果你正从事于你十分在乎的事业，而且你坚信它的目标与宗旨，那么很难想像你不会去努力使它变得卓越。一切都是顺其自然的。

我尽力去想像我们所研究的公司中的那些第5级领导人会怎样回答“为什么要实现卓越”这一问题。当然，大多数人会说：“我们并不卓越，我们还会做得更好。”但是如果非要他们给出“为什么为卓越而努力”的答案时，我相信他们的回答会同那位越野长跑教练的相仿。

他们从事的是他们真正在乎，而执著追求的事业。像比尔·休利特一样，他们在意的可能是创造这样一家公司，凭着自己的价值观去影响全世界公司的运营方式。或是像肯·艾弗森那样，他们可能认为自己身负改革者的重任，要去铲除导致劳工和管理降级的压迫人的等级制度。再或像金佰利克拉克公司的达尔文·史密斯那样，他们可能在追求自身完美价值的同时，发现了一种强大的目标感。那种感觉源自内心，并使它所触到的一切达到最佳状态。再或大概像克罗格公司的莱尔·埃弗林厄姆或者是沃尔格林的科克·沃尔格林一样，他们在那项事业中成长，深深热爱着那项事业。你无需列出什么冠冕堂皇的原因，说明你为何热爱你所做的，或者是去证明你深深在乎你的工作（尽管你可能这样去做），重要的是你确实热爱它、在乎它。

因此，“为什么要变得卓越”这个问题几乎是毫无意义的。不管什么原因，倘若你从事的是你热爱而且在乎的事业，那么便

无需回答这个问题。因为问题已不再是为什么，而是该如何去做。

事实上，真正的问题并不是“为什么要卓越”，而应该是“什么工作会使你有一种迫切感，以至于你想要努力去创造卓越？”如果你必须问这个问题：“我们为什么要尽力使它卓越呢？难道成功还不够吗？”那么极有可能的是：你从事的工作并不真正适合你。

或许，你对成为建构卓越的团体中重要一员的追求并不在你的事业中。那么请在其他地方找找看吧！若不是在公司，那么或许你可以使你的教堂变得卓越。若也不是在那儿，那么也许在一个非营利或社区机构中，或许就在你执教的班级中。在你非常在意的事情上用功吧，那样你会拥有一种冲动感从而努力使它变得尽可能卓越。而这种愿望并不是源自你能从中得到些什么，而是因为你能这样做。

当你这样去做时，你不可避免的在朝第5级领导人的方向努力。在此书的前一部分，我们还质疑该如何达到第5级领导人的要求，并且建议你应该首先通过实践其他的发现来努力。但在什么情况下，你才有动力和自律去完全实践那些发现呢？大概也就是在从事你孜孜以求的工作的时候，当你的责任感和自己的三环吻合的时候。

当你把这些只言片语融合在一起时，你的工作正在走向卓越，你的人生也在走向辉煌。倘若人生毫无意义，你也不可能有伟大的一生。如果工作毫无意义，那么人生也难以有何意义。在你离开人世的那一刻，如果能想到自己曾经为创造一项真正卓越的事业尽到了绵薄之力，你可能会获得一种罕有的宁静感。事实上，你也许会获得最深层的满足：回首往事，自己并未虚度年华，此生无憾。