

后记

——答疑篇

问：你最初鉴定的符合实现跨越的公司是否不止这11家？如果是这样的话，你又是如何挑选样本进行研究的呢？

答：在首批《财富》500强公司中，惟有这11家完全符合列入《从优秀到卓越》研究的所有标准，它们并不是什么样本（挑选过程详见附录1.1）。事实上，我们研究了所有符合标准的公司，这令我们对研究结果信心倍增。我们无需担心会有另一组《财富》500强按照其他方式，而不是我们的标准从优秀走向卓越。

问：为什么只有这11家公司符合标准呢？

答：有三个主要原因。第一，我们采用了一个相当残酷的标准来衡量公司的业绩，那就是15年中股票价格的上涨速度是整个股市的3倍。第二，要达到15年持续发展这一要求是相当困难的。许多公司凭借一种主打产品或一位极具魅力的领导人在5到10年中业绩猛增，但极少有公司能设法维持15年之久。第三，我们寻求的是一种相当特殊的模式：在持续的卓越业绩出现之前，要有一段业绩平平甚至偏差的时期。卓越的公司并不难找，但是实现跨越的公司实为罕见。在你把各种因素综合

起来之后，看到我们仅鉴定出11家公司这个事实，也就不足为怪了。

然而，我想强调一点：虽然结果只有11家公司，但这并不会令人气馁。我们必须作一次筛选，而且我们的筛选又是相当残酷的。如果我们设置一个稍低一点的屏障，比如说股票价格是股市价格的2.5倍或者持续期限是10年，那么会有更多的公司符合要求。在这项研究结束后，我深信许多组织倘若运用本书中的经验，会从优秀走向卓越的。问题并不在统计数据的差异，而是人们正在不适当的地方挥霍他们的时间和资源。

问：假如只有11家实现跨越的公司，而整个研究范围是28家公司（含列入对照的公司），那么统计的意义何在？

答：我们聘请了两位知名教授来帮助我们解决这一问题。其中一位是统计学家，另一位是应用数学家。统计学家杰弗里·T·拉夫蒂格就职于科罗拉多大学，在看到我们的困境后，他断定我们并不存在什么统计问题。他指出只有在抽样检查数据时，统计的意义才适用。他说：“看，你并没有拿公司作样本，你们所做的是一次目的性极强的挑选，最终发现《财富》500强中只有11家公司符合你们的标准。当你拿这11家公司与其他17家公司相比时，你们框架中的观点随机出现的可能性理论上为零。”我们还请应用数学家威廉·P·布里格斯检测了我们的研究方法，他提出了这样的疑问：偶然发现这样一组11家公司的可能性有多大，它们每一家都要具备你们发现的那些基本特征，而进行直接对照的公司却并不具备这些。他推断这种概率低于1/1 700万。实际上，要偶然发现11家恰巧显示我们寻求的从优秀到卓越模式的公司是根本不可能的。因此，我们信心十足地认为，我们发现的特征与从优秀到卓越的过渡是紧



密相连的。

问：你为何将研究范围界定在公开上市公司？

答：公开上市的公司有两大研究优势：一个广为认同的对业绩的定义（这使我们能够严密地挑选一组研究对象）和富余的易获信息。未上市公司的可利用信息是有限的，这对对照公司而言尤为麻烦。上市公司的好处就在于，我们无需它们的合作便可获得信息。无论它们喜欢与否，有关这些的大量信息都已是公开记录。

问：你为何将研究局限在美国公司呢？

答：我们认为严格挑选本身，要比将国际性公司作为研究对象所带来的好处更为重要。把各个公司在美国股市以外的股票收益信息排除在外，可能会削弱我们选拔过程的连贯性。但是对照研究消除了不同情况下的“噪音”（相似的公司、产业、规模、历史等等），增强了对研究结果的本质的信心。这种信心决不是一组地域上多样化的研究对象所能带来的。然而我认为我们的发现会跨越地理上的界限，证明是普遍适用的。我们研究的公司有许多是全球性企业，无论它们在哪里做生意，同样的理念都是适用的。况且我相信对于我们的研究发现，如第5级经理人和飞轮模式，美国人比其他文化背景中的人更难于接受。

问：为什么在研究对象组中没有高科技公司？

答：大多数科技公司未被纳入考虑之中，因为它们历史不够持久，不足以显示从优秀到卓越的模式。我们要求公司至少应有30年的历史才值得考虑（15年的优秀业绩之后，有15年的卓越表现）。那些确有30年历史的科技公司中，没有一个显示出我们寻求的从优秀到卓越的特殊模式。例如英特尔公司一直都是卓越的，没有一段时间是表现平平的。倘若在10年或20年

之后再进行这样一项研究，我完全有理由指望名单上会出现高科技公司。

问：《从优秀到卓越》这本书如何适用于已经非常卓越的公司？

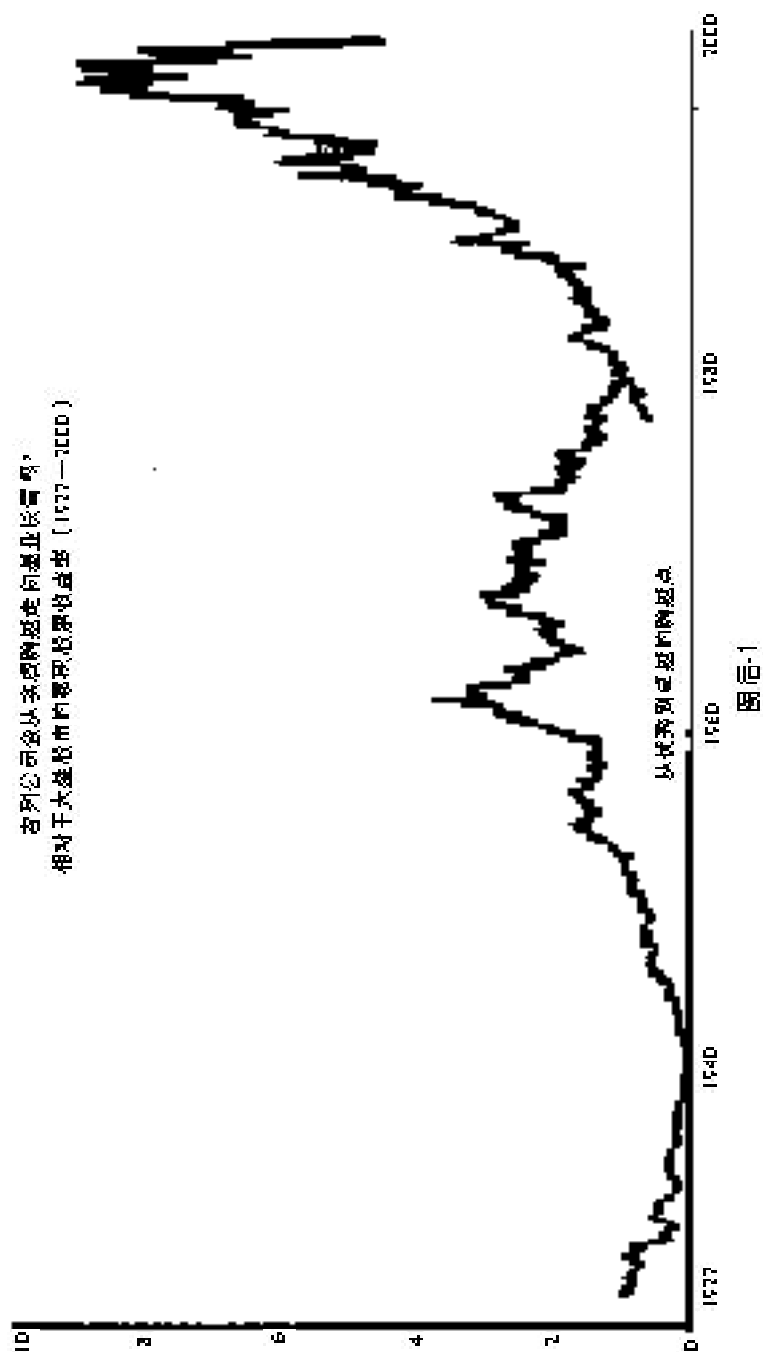
答：我建议他们运用《从优秀到卓越》和《基业长青》这两本书，更好地去理解它们杰出的原因，那样它们才能保持不做错事。正如我最敬仰的斯坦福商学院教授罗伯特·伯格曼多年前教我的那样，“工作和生活中最大的危险并不是彻底失败，而是成功了却全然不知成功的原因”。

问：你如何解释近来某些实现卓越的公司面临的困境？

答：每个公司无论有多么杰出，都会面临困境的。根本没有哪家公司会长盛不衰，保持完美无瑕的记录。它们都要经历起起伏伏。关键并不是不会陷入困境，而是要有走出困境再创辉煌的能力。而且，倘若哪家公司没有按研究结果显示的去做，它必将走下坡路。孤立的任何一个变量都不会使公司走向卓越，只有将所有变量综合成一个整体，并使它们长期协调一致地起作用，公司才会完成从优秀到卓越的飞跃。下面两个现行的例子充分说明了这一点。

一个相关的例子是吉列公司。它在1980年至1998年这18年内创下了非凡业绩，股票价格上涨速度是整个股市的9倍多，但在1999年却跌入低谷。我们认为它陷入困境的主要原因，是由于公司需要更强有力的秩序来坚守自己的事业，并把这种秩序完全嵌入刺猬理念的三环之中。产业分析家的喧嚣曾引起人们的更大关注，他们认为吉列急需引入一位魅力十足的首席执行官来重振大局。如果吉列公司吸纳一位第4级领导人，那么它成为持久卓越公司的可能性将大打折扣。

另一个棘手的例子是纳科尔公司。它在1994年达到事业的



顶峰，股票价格上涨速度曾一度是整个股市的14倍，随后历经肯·艾弗森退休后接踵而来的管理混乱，元气大伤。艾弗森选定的继任者在职没多久，就在一场丑陋的决策层混战中被驱逐出局。这场董事政变的一位发起人在夏洛特的《新闻和观察者》（1999年6月11日版，第1页）中透露：艾弗森在年迈之年已经不再是第5级领导人了，相反他却开始展示更多的以自我为中心的4级领导人的特征；艾弗森在他全盛时期不愧是一个巨人，但他却想使公司与他同归坟墓。艾弗森并不这样认为，他觉得真正的问题是由于现在的管理层希望将公司多样化经营，因而不固守刺猬理念引起的。《新闻和观察者》写道：“艾弗森只是摇头，他说纳科尔公司正是由于远离多样化才可以积蓄力量，在钢铁制品业中占据龙头位置。”无论是哪种情形——第5级领导人的逝去还是对刺猬理念的偏离，或者两者兼而有之——在本书行将付梓时，纳科尔公司能否成为一家卓越企业仍然不得而知。

然而，值得注意的是，大多数实现跨越的公司在此书著述时仍然保持着很强的发展势头。其中7家公司在实现飞跃后的20多年里创下了不凡的业绩，其余两家也各有24年的上好表现。这用任何标准衡量都是不寻常的记录。

问：你如何把卓越的菲利普·莫里斯公司与它销售烟草的事实协调起来呢？

答：或许没有哪家公司会比菲利普·莫里斯公司更能引起人们的反感。即使人们认为一家烟草公司是真正卓越的（许多人对此仍表示怀疑），但是由于来自立法和社会的制裁威胁不断增加，它能否保持长盛不衰仍然是一个问号。具有讽刺意味的是，菲利普·莫里斯公司创下了拥有不凡业绩的最持久记录——自实现跨越之日起长达34年，而且它是惟一一家同时列

入《从优秀到卓越》和《基业长青》的公司。这种表现并不仅仅是因这种产业的功能所致，即利用高额差价将产品卖给嗜烟者。菲利普·莫里斯公司击败了所有的烟草公司，其中包括与它进行对照的雷诺烟草公司。但对菲利普·莫里斯公司而言，一个可行的未来就意味着直面那些残酷现实——社会与烟草的关系以及社会对烟草业的认知。有一部分人认为这种产业中的每个人都同样地参与了有组织的行骗活动。不管这种说法公正与否，人们（尤其是生活在美国的人们）能够饶恕许多种罪恶，但决不会忘记或饶恕被他人欺骗。

无论人们对烟草业的态度如何（在研究小组中也是争论不休），把菲利普·莫里斯公司纳入《从优秀到卓越》和《基业长青》研究后来被证明是有指导意义的。它告诉我与业绩息息相关的并不是公司价值观的内容，而是人们对这些价值观的信念度，不用管它究竟是什么样的价值观。这是一个让我难以接受的发现，但是大量的数据却证明了这一点（详细叙述请见《基业长青》第三章）。

问：一家公司能不能在恪守刺猬理念的同时，拥有高度多元化的业务组合呢？

答：我们的研究有力地说明：高度多元化的公司和财团很难持续创造卓越的业绩。然而却有一个明显的例外，即通用电气公司。但是我们可以这样解释，通用电气公司有一个不同寻常的微妙的刺猬理念，这一理念使它把各个企业凝聚在一起。通用电气公司与其他公司相比强在何处呢？它创造了一流的总经理。我们认为这是通用电气公司刺猬理念的精髓。那么通用电气公司的经济指标又如何呢？每4名高级管理人才创造的利润。让我们这样考虑一下：假设你有两个业务机会，每一个都可能带来几百万美元的利润。但是其中一项业务要占去3倍多的

高层管理人才，才能赢得和另一项业务相同的利润。那么显然后者与刺猬理念相吻合，而前者则不能。最终什么会使通用电气公司最引以为豪呢？拥有世界顶尖级的经理层！这是他们的真实感受，绝对不是白炽灯、喷气式飞机引擎和电视节目制作能带来的。就这样，通用电气公司构建的刺猬理念不仅使公司实现了多样化经营，同时使它将精力集中在三环的交叉处。

问：在从优秀到卓越的转变中，董事会扮演什么样的角色？

答：首先，董事会在挑选第5级经理人时扮演着重要的角色。近来有大批董事会迷恋魅力型的首席执行官，尤其是“具有震撼力的星级名人”。事实上，这种趋势对公司的长期健康发展是极有害处的。董事会应该通晓第5级领导人的特征，并启用这种人才担任重要职务。其次，公司的董事会应该将共享价值与共享价格区分开来。在任何时候，董事会都无需对拥有公司股份的大量股民们负责，即那些轻易甩卖股票的人。他们应该集中精力去建立一个真正为股东创造价值的卓越公司。倘若董事会没有5到10年的眼界去经营股票，就很容易混淆价格与价值，继而无法为股东们负责。你若想了解一个好的董事会在从优秀到卓越转变中所起的作用，我向你推荐利塔·里卡多·坎贝尔的著作《抵制恶意收购》（普拉格出版社1997年版）。坎贝尔女士原是吉列公司在科尔曼·莫克勒时代的董事会成员之一。在那本书中，她详细叙述了一个负责任的董事会怎样去解决价格和价值这个棘手的难题。

问：当今世界变幻莫测，赌博性投资盛行。在这种情况下，新兴科技公司能否拥有第5级经理人呢？

答：我的答案是：约翰·莫格里吉。他是一位领导公司实

现转变的首席执行官；他使那家马萨诸塞州垂死挣扎的小公司一举成为过去10年里最卓越的科技公司之一。随着飞轮模式开始运作，这位谦逊的、鲜为人知的男士退居幕后，将公司转交给下一代领导。或许你未曾听说过约翰·莫格里吉，但我敢说你一定知道这家公司，它就是思科系统公司。

问：面对杰出人才的匮乏，该如何实施“以人为本”的原则呢？

答：首先，在机构的高层人员选拔中，你必须遵守这样一条准则——没有合适人选决不盲目录用。在从优秀到卓越的飞跃中，最糟糕的一步就是在关键职位上出现用人失误。其次，拓宽你对“合适人选”的定义，更多地去重视人的性格特征，而不是专业知识。人们可以学会技能，获取知识，但决不能学着去具备某种基本的性格特征，以适合你的组织机构的要求。第三点，也是最重要的一点，就是在经济困难时期去聘用优秀人才，即使那时你并不清楚该给他们安排哪项具体工作。一年前我曾写下这样一番话：每个人都在感叹他们很难将高层人才从新兴科技公司和互联网公司中吸引出来。然而此时泡沫已经破裂，成千上万的人才失意街头。第5级领导人将会意识到这是近20年来绝好的机遇——不是市场或科技机遇——而是人才的机遇。他们将把握这种契机，在力所能及的范围内尽量多雇最优秀的人才，随后再决定如何使用这些人才。

问：在很难解雇不称职人员的情况下，如学术机构或政府机关里，该如何履行“适者上车，否则下车”这条原则呢？

答：基本观点仍然适用，但是要花费更多的时间去完成。例如，在20世纪六七十年代，一所著名的医学院完成了从优秀到卓越的转变。医学院的院长撤换了所有的教职人员，但这历时20年之久。他无法解雇终身教授，但他可以聘用合适的人选

来填充每个空位，从而逐步营造了一种新的环境。在这种环境下，那些不称职的人员日益感到不安，最终纷纷退休或者另找出路。同样地，你也可以借助理事会机制来帮你实现这种转变（详见第五章“刺猬理念”）。只要理事会的每个席位都为合适的人选所占，你也就无需顾及其他。是的，你可能迫于无奈，不得不携不称职的人员同行，但是你可以将他们排除在理事会之外，从而实质上将他们限制在巴士的后座上。

问：我是一家小公司的业主，这些理念怎样才适用于我呢？

答：直接适用。在第九章，我详细论述了从优秀到卓越的理念对小型或刚起步公司的适用性。

问：我不是首席执行官，对于这些发现，我能做些什么呢？

答：能做许多。我能给的最好答案，就是请把第九章末尾的那个故事再看一遍，那个有关高中越野赛跑队教练的故事。

问：我应该从何开始，又怎样开始呢？

答：首先，熟悉所有的研究发现。切记没有哪个发现可以单独创造一个卓越的组织，你应该使它们作为一个有机的整体发挥作用。然后，按照框架的顺序去运作。从“以人为本”开始，逐步历经各个主要环节。与此同时，要坚持不懈地努力使自己不断地向第5级经理人的方向发展。在编排此书时，我采用的顺序与我们观察到的公司的情形是一致的。此书的结构就像是一幅行车图。希望你在从优秀到卓越的旅途中好运常伴！