

## 译后记

一个作者在出版了成名作后，若想再创辉煌，往往像跳高运动员要想打破自己创造的纪录一样困难重重。但是，吉姆·柯林斯是个例外。1994年他和杰里·波勒斯出版了《基业长青》这本20世纪90年代的管理力作后，2001年年初又出人意料地推出了又一力作——《从优秀到卓越》。

《基业长青》对美国一些大公司永续成功经营的深层原因进行了探索，得出的结论真实可信，具有很大的现实指导意义。该书出版后的第2年即被《产业周刊》评为1995年头号商业畅销书，《今日美国》更是称其为“继《追求卓越》之后最引人瞩目的企业研究力作。”《华尔街日报》称其为“一本异乎寻常的书，很值得一读。”目前它的英文版重印超过70次，销售100多万册，并且已被译成16种外文在全球发行。

简单地说，《基业长青》说明了卓越的公司为何历经上百年而长盛不衰，它们又是如何从创业时就将长期可持续的业绩注入企业的DNA这样一个道理。但是，生来并不具备卓越的DNA的公司怎么办？优秀的公司，一般性的公司，甚至是很糟糕的公司，怎样成为一个能持续创造非凡业绩的企业？为什么有的公司实现了大跨越，而别的公司却没有？在长达5年的时

间里，这个问题一直困扰着柯林斯的头脑。哪些公司可以摆脱平庸的万有引力，从大众化的泥沼中脱颖而出，实现长期的卓越？如果那样的话，这些公司又具有哪些普遍的显著特征，使得它们能够从优秀转变为卓越的呢？

怀着这样的好奇心和追求真理的决心，柯林斯和他的21人的研究小组，对1965年至1995年30年间出现在《财富》500强排行榜上的1 435家企业进行了逐一分析，找出11家企业，它们实现了从优秀业绩到卓越业绩的跨越，并保持15年以上。在此期间，这些公司的平均股票收益是大盘股指的6.9倍，而像通用电气这样的超级公司也只有2.8倍。沃尔格林、电器城、联邦国民抵押协会等11家实现跨越的公司为什么比耀眼的巨星如英特尔、可口可乐、通用电气和默克的综合股指还要高出2倍以上呢？

为了发现黑匣子里的奥秘，柯林斯和他的研究小组将实现跨越公司与两组精心挑选出来的对照公司，即“直接对照公司”和“未能保持卓越的对照公司”进行对比，分析它们之间的差别。经过仔细分析28家公司的整个历史，包括数以吨计的全部资料和几万页的采访记录，他们终于发现了从优秀到卓越的内在机制和决定性因数：

- 第5级领导人：与一些个性十足、上头条、做名流的公司领导人相比，实现从优秀到卓越跨越公司的领导人似乎是从火星上来的。这些领导人都是矛盾的混合体：个性谦逊，但又表现专业。

- 先人后事：一般人会以为，实现跨越公司的领导人会从建立一套新构想、新策略入手。相反，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。尤其重要的是，这些慧眼识珠的领导人对待人才的理念：他们看重的是人才的内在素质，而非学历、专业背景和工作经历。（这对目

前中国企业以及其他所有的组织形式主义的用人制度是个极大的提醒。)

- 刺猬理念：要想完成从优秀到卓越的转变，就必须超越仅仅是称职这一局限，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好几年或几十年，就认为自己在这一行能做到最好，那就大错特错了。关键是要找到自己擅长的业务，只有心醉神迷的事业才会是你的前途所在。

- 训练有素的文化：有着训练有素的文化的公司并不多见，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，它们不把技术作为引发变革的首要工具，但它们均是运用技术的先锋。

- 飞轮与厄运之轮：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，几乎注定不能完成从优秀到卓越的飞跃。只有当你做事的方式可以使人看得到并且感觉得到动量在积蓄时，人们就会站在你的一边支持你。相反，那些希望略过积累阶段，直接跳跃到突破阶段的公司注定会陷入厄运之轮。

诚然，该书给我们的启发远远不止这些要点。一向话语犀利而刻薄的管理大师彼得·德鲁克对该书给予了高度评价，他认为：“这本书经过精心研究，写得很好。它瓦解了时下绝大多数热门管理理论和实践——从对超级CEO的崇拜，对IT的热炒，到兼并和收购的狂潮，不一而足。它不会使平庸的公司成为优秀的公司；但是，它却会使优秀的公司成为卓越的公司。”

说到底，宇宙间的道理是相通的：无论是公司还是其他组织，甚至是个人的行为，书中的道理均有很大的实战意义。因为所谓战略根本一点就是以奇用兵，出奇制胜。追随别人的道

路，做到最好，也只是一流的二流子。流行的时候一哄而上，往往赶上个溃烂的尾巴。这就是中国很少有大企业和名牌产品的主要原因。相反，战略定位意味着采取与竞争对手不同的行动，或以不同的方式从事相同的行为。就像古代中国的伟大诗人很少是科班出生一样，今天的商学院也很难培养出伟大的企业家。因此，这本另类的管理宝典可能比流行的MBA课程有意义得多，值得每一个追求极致和辉煌的人一读。

俞利军

ljyu@uibe.edu.cn

对外经济贸易大学

2002年9月26日

---

俞利军，浙江海盐人，国际营销专家，资深翻译家。长期从事外经贸教学、科研和咨询工作。曾担任伦敦工商会考试局协调人，北京新东方学校副校长，北京大道商贸有限公司董事兼副总裁、《网际商务》专栏作家等职。现为对外经济贸易大学教授，中国世界贸易组织研究院特约研究员。目前在校内外用英文为本科生和研究生开设国际营销原理、国际营销战略等课程，并为多家跨国公司提供咨询。近年来已在国内外核心刊物上发表论文30余篇，出版专著、译著、工具书近20部，主要有《牛津英汉双解商业英语词典》、《国家营销》、《上帝的木偶》、《从优秀到卓越》等。