

从优秀到卓越

--优秀是卓越的大敌

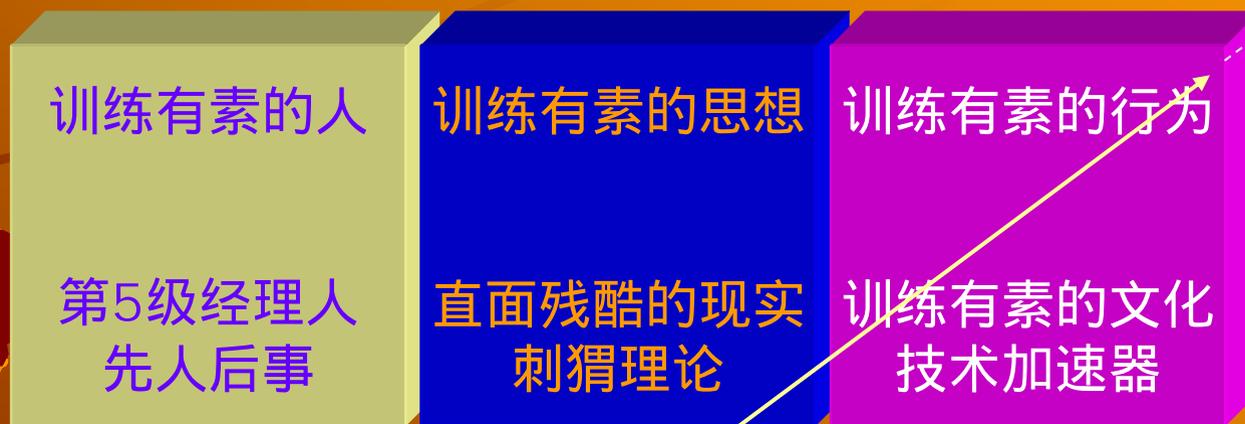
吉姆·柯林斯

资料整理:雷文清

2003-8



令死神望而却步的，是永无止境的好奇心。



积蓄力量...

实现跨越！

飞轮

谦逊+意志=第5级经理人

- ◆ 只要你不计功利就能做成任何一件事
- ◆ 他们抛开自我需要，投身到建立卓越公司的宏伟目标中，永远将公司的利益放在第一位，而不道德考虑自己的利益
- ◆ 谦逊的个性和坚定的意志
- ◆ 非自我为中心的培养公司接班人
- ◆ 谦虚，不爱抛头露面，保持低调
- ◆ 拉犁而埋表演的马，人朝窗外看，大部分成功归于运气而非自己卓越的能力

经理人类型

◆ 第5级

第5级经理人

将个人的谦逊品质和职业化的坚定的意志相结合，建立持续的卓越业绩

◆ 第4级

坚强有力的领导者

全身心地投入、执著追求清晰可见、催人奋进的远景，向更高业绩标准努力

◆ 第3级

富有实力的经理人

组织人力和资源，高效地朝既定目标前进

◆ 第2级

乐于奉献的团队成员

为实现集体目标贡献自己的才智，与团队成员通力合作

◆ 第1级

能力突出的个人

用自己的智慧、知识、技能和良好的工作作风作出巨大贡献



先人后事

- ◆ 有时候我们无法等待某个人，现在你要么在车上，要么没上车
- ◆ 从选人而非做事开始，更易适应这个变幻莫测的世界
- ◆ 人是合适的，激励和管理就不成问题
- ◆ 人不合适，不论你的方向怎样都不能成为卓越，光有远见卓识，而无了不起的人，也无济于事

第5级经理人

先人
让合适的人上车组
建卓越的管理团队

后事
一旦有了合适的人，
便选择通向卓越的最佳途径

第4级经理人

先事
确定汽车将要抵达的目的地。
设计道路图

后人
招集精明强干的帮手，
实现远景

1个天才 + 1000个助手

直面残酷的现实

- ◆ 没有什么错误比误认为事情会自行解决的妄想更令人不可饶恕的了。
- ◆ 不首先面对现实，永远不可能作出一系列正确的决策。
- ◆ 让事实说话，创造无数倾听的机会
- ◆ 领导不是始于远见卓识，而是让人面对残酷的现实，并积极地采取行动
- ◆ 花时间和精力来激励人是具大的浪费

创造一个让事实说活的大气候

- ◆ 多提出问题，少要求些答案
- ◆ 要对话、要争执，但不要强制
- ◆ 作彻底的事后分析，不要相互指责
- ◆ 把信息转化为无法忽视的信息
- ◆ 在寻找最佳方案时，可争吵不休，但一旦作出决定，就必须招待无误，毫不计较个人得失

斯托克代尔悖论

坚持你一定会成功的信念，不论有多大的困难。同时，要面对现实中最残酷的事实，无论它们是什么。



刺猬理论 (三环内部的简化)

你对什么
充满热情



你能在什么方面
成为世界上最优秀的

是什么驱动你的
经济引擎

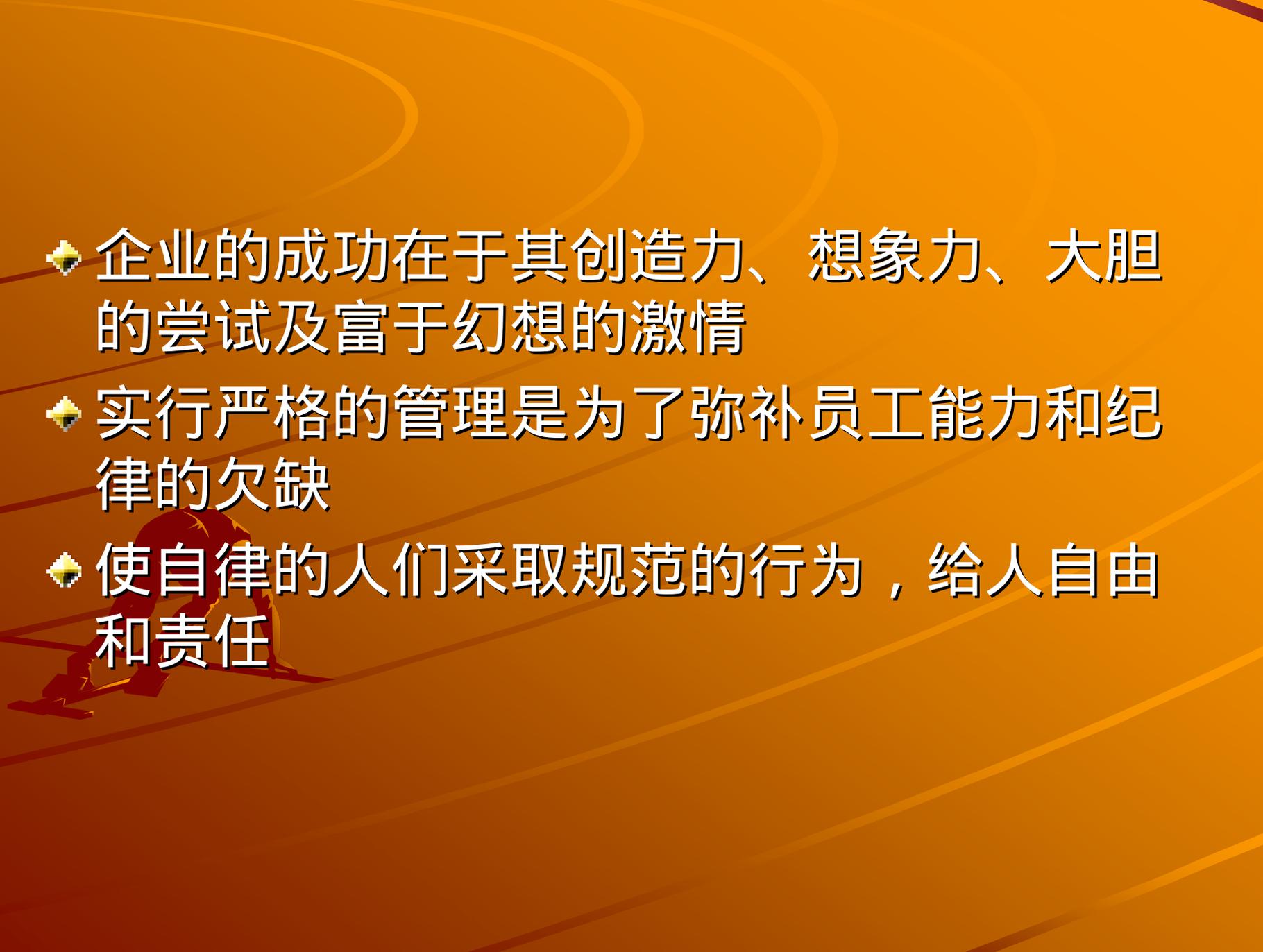
简单而
不引人注目的
动物，
只知道
做一件事，
并且坚持
不懈。

- ◆ 我们只坚定不移地从事我们的工作，并决心完全专注于我们能够超过别人的几件事上，而不是分散精力去做我们不擅长的，以满足我们的虚荣心。
- ◆ 对于经济引擎的洞见：关键的单个指标
- ◆ 我们应该只做那些让我们充满激情的事情
- ◆ 从感悟的角度树立目标和制定战略，而非虚张声势

训练有素的文化



训练有素的创新矩形图

- 
- ◆ 企业的成功在于其创造力、想象力、大胆的尝试及富于幻想的激情
 - ◆ 实行严格的管理是为了弥补员工能力和纪律的欠缺
 - ◆ 使自律的人们采取规范的行为，给人自由和责任

技术加速器

- ◆ 精心挑选技术，成为应用这些技术的先驱
- ◆ 技术是发展势头的推动力，而不是创造者
- ◆ 技术本身不是公司卓越或衰落的主要根源
- ◆ 从爬行到行走到奔跑是一个很有效的方法

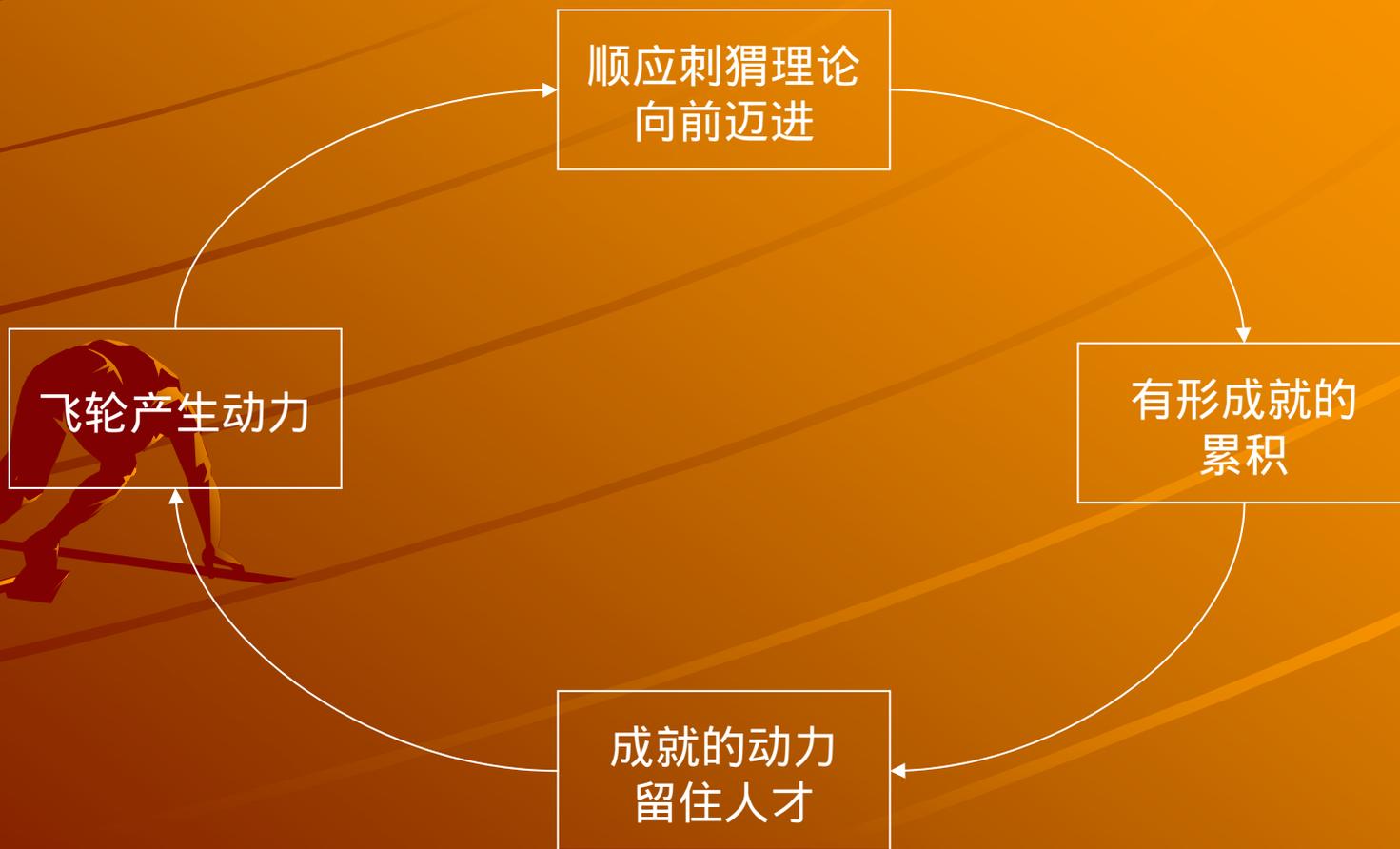


飞轮和厄运之轮

- ◆ 没有瞬间的奇迹，而是一个有机地发展过程，就象飞轮的快速转动。
- ◆ 巨大的动力源于不断地改进和成果的取得



飞轮效应



厄运之轮



从《优秀到卓越》到《基业长青》

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



基业长青的理念

发现高于金钱的核心价值观及目标(核心理念), 并将它与发扬核心/促进发展的动态趋势有机地结合起来。



核心意识：持久卓越的额外度

- ◆ 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，利润和流动现金仿佛就像一个健康机体中的血和水，它们对生产至关重要，但决不是人生的目标所在。
- ◆ 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，不断的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。



恪守
核心价值观
核心目标

改变
文化和运营方式
具体目标和策略

二者的理念关联

- ◆ **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）
- ◆ **发挥“与”的威力**（在许多范围内拥有两个极端，如：目标与利润、持续与变革、自由与责任等）
- ◆ **确立核心理念**（灌输核心价值观（本质的恒信的信念）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。）

大胆创新的宏伟目标的形成

你所执著追求的事业
包括核心价值和目标

大胆创新的
宏伟目标

经济引擎的驱动力

可能成为世界
一流的领域



附录：从优秀到卓越的行车图

