

从A到A+



[从A到A+ 下载链接1](#)

著者:Jim Collins

出版者:遠流出版事業股份有限公司

出版时间:2002-8

装帧:平装

isbn:9789573247104

本書由柯林斯帶領的研究小組，以實事求是的精神、嚴謹的態度，花費五年時間，探討企業從優秀到卓越的轉變過程，以及如何讓已經表現優異的企業，持續展現出類拔萃的績效。

＊本書得獎紀錄：

《美國商業周刊》（Business Week）2001年度最佳商業類書。

《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）2001年度最佳商業類書。

獲選Amazon.com 2001年度好書。

長期在《紐約書籍評論》（NYT Book Review）暢銷書排行榜前25名。

在 Amazon Top100 排名第6,1/8/2002 Amazon.com 上的訊息。

《Fast Company》評為2001年度最佳創意。

誠品《好讀》3月號〈先讀為快〉介紹過英文版。

＊本書重要觀點：

第五級領導：能推動企業邁向卓越的領導人員具備什麼樣的特質？他們通常沈默內斂、不愛出風頭，甚至有點害羞，謙沖為懷的個人特質和不屈不撓的專業堅執齊集於一身。

先找對人，再決定要做什麼：我們原以為「從優秀到卓越」的領導人上任之初，一定先提出新願景、新策略，卻發現他們忙著找到適合的人上車，請不適任的人下車，並且把對的人放在對的位子上--然後才釐清該把車子開往哪個方向。

刺蝟概念（追求三個圓圈圈中的單純）：從「優秀」躍升到「卓越」，必須以能反映三個圓圈交集的簡單概念來取代原有的核心事業。

強調紀律的文化：當有紀律的文化和企業精神相結合時，就能點石成金，創造卓越的績效。以科技為加速器：從優秀到卓越的公司對於科技的角色有與眾不同的想法。

飛輪和命運環路：從優秀到卓越的蛻變過程不是一蹴可幾的，轉變的過程好像無休無止地推著巨輪朝一個方向前進。

＊寫書動機：

基於「好奇心」。「我覺得最刺激的事情莫過於挑一個我不知該如何解答的問題，然後開始尋找答案」

原由：麥肯錫舊金山分公司的米漢告訴我：「你知道嗎，我們很喜歡《基業長青》這本書，你們的研究做得很棒，書也寫得很好。但是，書中講的東西毫無用處。」基於這個問題引發我去尋找答案，奠定了本書的基礎--優秀公司有可能成為卓越的公司嗎？如果可以，怎麼樣才能做到？還是，「只要成為優秀公司就夠了」的想法已經病入膏肓，無藥可醫了？

＊研究過程：

第一階段：搜尋我們的第一個任務是找出哪些公司展現了「從優秀到卓越」的發展形態。我們花了六個月的時間，埋首於財務報表中，尋找符合下面基本形態的公司：十五年的累計股票報酬率和股市整體表現相當或低於整體表現，然後在接下來的十五年中，累計股票報酬率是股市整體表現的三倍以上。我們選擇十五年作為觀察的時間，因為曇花一現的佳績和純然好運氣的影響，都不可能維持十五年之久，而且也超過了大多數企業執行長的任期。我們從一九六五年到一九九五年名列美國《財星雜誌》五百大排行榜上的企業，系統化地搜尋和篩選，最後找到了十一家「從優秀到卓越」的公司。

第二階段：和什麼公司比較？我們挑選了兩組對照公司。第一組拿來作「直接比較」的公司--和「從優秀到卓越」的公司在同一產業中競爭，在「從優秀到卓越」的公司蛻變的階段，他們擁有相同的機會和類似的資源，但是卻沒能從「優秀」公司躍升為「卓越」的公司。第二個對照組是「未能永保卓越」的公司--雖然曾短暫從優秀公司蛻變為卓越的公司，卻未能保持佳績--我們將藉此探討企業永續發展的問題。我們總共研究了28家公司：11家「從優秀到卓越」的公司，11家作直接比較的對照公司，以及6家只是曇花一現，未能永保卓越的公司。

第三階段：揭開黑盒子接下來，我們把注意力轉到深入分析每一家公司。我們收集了十五年來關於這二十家公司的所有報導文章，有系統將報導內容分門別類，例如區分策略、技術、領導力等等，並加以編碼。然後，我們訪問了「從優秀到卓越」公司的高階主管，他們在公司轉型期間都擔任重要職位。我們也展開了廣泛的質化和量化分析，研究的範圍從企業策略到公司文化，從裁員到領導風格，從財務數字到主管更迭等無所不包。當所有該做的都做了之後，整個研究計畫總共耗費了每年十五人的工夫，我們閱讀和分析了六千篇報導文章，整理出二千多頁的訪談內容，並且累積了三億八千四百萬位元組的電腦資料。

第四階段：從混沌中釐清觀念我很希望能簡單扼要地說明從數據、分析、辯論，得出最後結論的過程，但是我只能說，整個過程其實是個不斷反覆的循環，我們提出觀念，利

用手邊的資料驗證觀念，修正觀念，構築觀念架構，眼看著架構經不起實證的考驗而被推翻，重新修改架構等等。整個過程一再重複，直到我們把所有的線索和想法都統合在一個觀念架構之下。每個人多少都有一、兩個專長，而我的專長就是能在一堆雜亂無章的資訊中看出型態，在紊亂中找到秩序，從混沌中釐清觀念。我希望再一次強調，最後得出的種種概念並不代表我的「看法」。儘管這個研究或多或少仍然受到我的想法和偏見所影響，然而最後的架構中每個發現都必須符合嚴謹的學術研究標準，研究小組才會認為有意義。

作者介绍:

詹姆·柯林斯（Jim Collins）

暢銷書《基業長青》的作者之一。《基業長青》自從1994年出版以來，深受矚目，迄今已銷售百萬餘冊。柯林斯曾任教於史丹福企管研究所多年，並榮獲史丹福傑出教授師鐸獎，1995年在美國科羅拉多州的博德（Boulder）設立了自己的企管研究實驗室。多年來，他曾經擔任從默克藥廠、星巴克、嬌生、時代集團等數百家企業的顧問之外，也成為許多非營利組織諮詢的對象，包括約翰霍普金斯醫學院、彼得杜拉克非營利管理基金會、和美國前副總統高爾的政府改造會議都曾向他請益。柯林斯在當代企管大師中，素以研究嚴謹而著稱，《經濟學人》、《財星雜誌》、《哈佛商業評論》、《商業週刊》等著名財經雜誌都曾深入報導他的研究及理論。

目录: 推薦文一 足為企業、政商各界的借鏡 江丙坤 8

推薦文二 堅持走一條長遠的路 苗豐強 10

作者介紹 柯林斯：在巨變中尋找不變的通則 14

感謝篇 感謝工作夥伴通力合作 18

自序 分享我們的研究成果 20

第一章 「優秀」是「卓越」之敵 28

優秀是卓越之敵，這不只是企業需要面對的問題，也是人類共通的問題。如果我們解開從優秀到卓越之謎，對於其他形態的組織應該也會有所助益。本書要談的只有一件事：從「優秀」躍升到「卓越」的恆常法則，如何才能讓優秀公司持續產出卓越的成果。

第二章 第五級領導 52

第五級領導人兼具兩種矛盾的特質——謙沖為懷的個性和專業堅持的意志力。他們當然雄心勃勃，但是一切雄心壯志都是為了公司，而非自己。

第三章 先找對人，再決定要做什麼 86

推動優秀公司邁向卓越的企業領導人，並非先找出巴士該往哪裡開，然後要員工把車子開過去。他們反而先找對人上車（要求不適合的人下車），接下來才弄清楚車子該往哪個方向開。

第四章 面對殘酷現實，但絕不喪失信心 120

領袖魅力是資產，也是負債。你性格上的優點也可能埋下了問題的種子，員工會自動過濾資訊，讓你接觸到殘酷的真相。

第五章 刺蝟原則 154

擁有核心事業、核心競爭力，不見得表示你們在這個領域是全球頂尖的公司。如果你們在核心事業上，無法達到全球頂尖的水準，那麼你們的刺蝟原則就不應該以核心事業為基礎。

第六章 強調紀律的文化 194

卓越的企業多半不是因為機會太少而餓死，而是因為機會太多，消化不良而敗亡。真正的挑戰不在於如何創造機會，而在於如何選擇機會。

第七章 以科技為加速器 228

當用對科技時，科技可以變成企業發展的動力加速器。「從優秀到卓越」公司的轉型從來都不是始於開創性的科技，原因很簡單，除非你知道與公司發展密切相關的是哪些科技，否則你沒有辦法好好運用科技。

第八章 飛輪與命運環路 256

從優秀到卓越的公司轉型往往遵循穩定的形態——必須先厚植實力，然後才突飛猛進。就好像推動巨大笨重的飛輪一樣，一開始，得費很大的力氣才能啟動飛輪，但是，只要朝著一致的方向繼續不斷往前推動飛輪，經過長時間後，飛輪累積了動能，終於能有所突破，快速奔馳。

第九章 從優秀到卓越再到基業長青 286

我們決定在進行「從優秀到卓越」的研究時，就當作《基業長青》從來不曾存在過。唯有如此，我們才能盡可能不帶成見地釐清優秀公司蛻變為卓越企業的關鍵要素。然後，再回頭問：這兩個研究之間到底有什麼關聯？

後記 你可能也想知道的問題 316

為什麼只有十一家公司符合所有的條件呢？為什麼你們的研究對象只限於上市公司？為什麼你們的研究對象沒有將高科技公司包括在內？我創辦了一家小公司，這些原則能適用在我身上嗎？我不是企業執行長，我該如何應用這些原則？

附錄

1—A 「從優秀到卓越」的公司篩選過程 332

1—B 挑選直接對照公司 343

1—C 未能常保卓越的對照公司 349

1—D 研究步驟概述 351

2—A 企業執行長分析 367

5—A 產業排名分析 370

8—A 對照公司的命運環路行為 372

8—B 收購狀況整體分析 379

• • • • • ([收起](#))

[从A到A+ 下载链接1](#)

标签

管理

商業

柯林斯

个人能力的培养

职场

成功学

励志

CEO必读

评论

有声书摘

書中一直強調"要找到對的人"

从不同的角度去看待成功

想读

[从A到A+ 下载链接1](#)

书评

[从A到A+ 下载链接1](#)