

<<再造卓越>>

图书基本信息

书名：<<再造卓越>>

13位ISBN编号：9787508623887

10位ISBN编号：7508623886

出版时间：2010-10

出版时间：中信出版社

作者：（美）柯林斯

页数：208

译者：蒋旭峰

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<再造卓越>>

前言

推荐序一：中国百年老店的症结到底在哪里？

记得《基业长青》出版的时候，我还在摩托罗拉担任战略经理，那时我很高兴，因为摩托罗拉是《基业长青》一书中的榜样，被称为“visionary company”，中文翻译为“高瞻远瞩的公司”。

后来我到美国哥伦比亚大学商学院参与跨国公司的核心竞争力项目研究，接触了像通用电气、可口可乐等更多的“高瞻远瞩的公司”，从中学到了很多真正的使基业长青之道。

回国后，我写了一本书——《差距》，把中国的一流公司与世界一流公司作了一个对比研究，对比了海尔与通用电气，联想与戴尔，娃哈哈与可口可乐，华为与思科，波导与摩托罗拉，TCL与诺基亚，方正与惠普之间的差距，这本书出版之后，引起了很大的反响，我也因此结识了王石、李东生、柳传志等中国一流的企业家。

当时我与这些一流企业家讨论的问题只有一个，那就是中国企业如何才能成长为世界级公司，我们讨论的很多理论根据与内容，基本上就是从《基业长青》中学习到的。

到现在，让我印象最深刻的就是，柳传志总从《基业长青》中引用的一句话：“企业的领导人要从内部培养，而不是空降兵。”

十多年过去了，摩托罗拉已经从基业长青的榜样沦落到被迫要把手机业务分拆出去的地步。

而我当时研究的方正、波导这样的明星企业，也基本上退出了一线阵营。

而像吉利、比亚迪、腾讯、分众传媒这样一些新兴公司则成为一线新星。

与此对应的是，华为、万科高歌猛进，联想与TCL经历了国际化业务反思之后，进入新一轮反攻。

一句话，失败者很快被人遗忘，中国经济的舞台上仍然是“成功学主导”的强者逻辑。

所以，读到柯林斯这本新书，我感到了一种震撼，这种震撼甚至超越了当年读《基业长青》时的感觉，因为这是一本研究“如何失败”而不是研究“如何成功”的书。

为什么同样的两家公司，经营模式相仿，营业收入和利润相近，而且都有坚定果敢的商业领袖来掌舵，两条曲线却突然分离，一家企业的曲线拐头向下急坠，而另一家企业的曲线则持续上行？

《基业长青》研究的是上行的公司，而本书研究的是向下急坠的公司，这本书要回答的是一个基本的问题：一流公司为什么在成功之后走向了失败？

柯林斯的回答是，狂妄自大是任何公司进入衰落的必然征兆，或者说是衰落的第一阶段。

在狂妄自大的自恋性环境中，企业的领导者会不计后果地贸然进入新领域；会以牺牲卓越绩效为代价追求增长；会在面临前后不一致或者对己不利的决策信息时，依然作出激进、冒失的决定；会否认企业因为外部威胁或内部瓦解而陷入困境的可能性！

我想，这就是这本书让我感到震撼的原因，作为一个关注与研究中国一流企业的管理咨询专家，我几乎每天都在关注这些企业的走向，就在前几天，我在博客上写了自己的感想《万科应当放弃争房地产第一》，在一个错误的时间、错误的地点与错误的游戏规则中去争第一，不应当是万科的战略。我很喜爱万科这样的公司，更尊重王石做公司的逻辑，这是一家最有希望进入“伟大”之列的公司。

因此，特别不希望万科成为柯林斯所描述的“狂妄自大”的公司。

目前中国绝大多数一流公司可以对照一下柯林斯对“狂妄自大”的描述，根据自己的所作所为判断自己有没有患上这种自大症？

而事实上，“自大症”只是走向衰落五个阶段中的第一个台阶，柯林斯说，任何一家失败的公司，都可能从衰落的五个阶段中找到相应的解释，这是因为失败永远都是“对规律的背叛”。

过去，我对柳传志从《基业长青》中得到结论，即一定要从企业内部选接班人有些不以为然，但在本书中，我觉得柯林斯说服了我，这倒不是因为他的数据分析，他说：“在对公司衰落路径进行研究的过程中我们发现，‘外来空的降兵’往往更容易把情况搞砸。

2/3的从外部聘请首席执行官的公司没有让公司实现腾飞。

<<再造卓越>>

真正说服我的，是柯林斯对“使命”与“价值观”的强调，很多伟大的公司当年都是出于比赚钱更崇高的目标而创建企业的。

医药巨头默克公司的创始人乔治·默克二世一直孜孜以求地想要治病救人。

摩托罗拉之父保罗·高尔文当年痴迷于如何通过挖掘人的创造力潜能来实现持续创新。

惠普的两位创始人比尔·休伊特和戴维·帕卡德认为惠普存在的目标就是要给世界带来技术贡献，而赢利只是衡量这一目标的手段而已。

经济学中有一个词叫“路径依赖”，意思是我们未来的行为很大程度上依赖于我们过去的历程，如果一个人没有经历共同的打拼，要继承这种使命与价值观是很困难的，而这种使命与价值观才是企业基业长青之道。

比如山姆·沃尔顿选了低调的戴维·格拉斯做接班人，而戴维·格拉斯从山姆·沃尔顿那里学到了很重要的一点，沃尔玛的存在并不是让它的高管满足自我膨胀的欲望，而是为它的顾客而存在的。

当然，柯林斯没有忘记IBM的郭士纳也是从外部空降的，但柯林斯研究的结果是，郭士纳真正所做到的，恰恰是IBM创始人沃森所强调的：顾客至上的客户精神。

我觉得，这一强调在中国今天的现实中有非常明确的价值含义，那就是使命与价值观是对利润与机会的平衡，在一个浮躁的商业社会中，我们如何拒绝诱惑？

柯林斯用惠普创始人戴维·帕卡德的名字给这一现象命名为“帕卡德定律”，用来说明一个现象：公司在衰落中遭遇的问题并非因为扩张本身，而是因为盲目扩张，一家卓越的公司之所以会消亡，往往是因为机遇太多而不是因为机遇太少。

读本书的时候，我经常边读边停下来，因为每读一点儿，就会因类似这样的精辟分析或结论而沉思良久。

与《基业长青》研究如何使基业长青比起来，本书更有价值，因为我觉得经历了几十年的高速增长之后，中国企业更需要的是从失败中学习，记住一点，爬上一座高山也许需要10天，而掉下来却只需要10秒。

登顶固然是成功的，但对于今天的大部分企业家来说，安全下山也许更为重要。

北京锡恩管理顾问公司创始人畅销书《请给我结果》作者姜汝祥 2010年中秋于北京

<<再造卓越>>

内容概要

为什么贝尔斯登、雷曼兄弟公司、房利美这些业内翘楚纷纷陨落？

为什么那么多卓越的公司难以基业长青？

企业帝国是如何陨落的？

我们又该如何尽早预测并避免这种局面出现？

一个企业在坠入万劫不复的深渊之前颓势会延续多久？

一个陷入衰退的企业又该如何自救？

吉姆·柯林斯和他的研究小组直面这些难题，认真分析了11家在历史上走过从辉煌到衰落历程的企业，并对这些企业的历史进行了深入剖析。

历时4年多的研究项目向我们揭示了企业衰落的五个阶段：狂妄自大、盲目扩张、漠视危机、寻找救命稻草和遭人遗忘或濒临灭亡。

但即使企业已经陷入了衰退，它们仍然可以扭转乾坤。

如果对于上述五个阶段能做到了然于胸，那么领导者就能极大地降低企业坠入谷底的机率。

强者恒强并非世间法则。

但衰落是可以避免的，衰落是可以察觉的，衰落是可以逆转的。

<<再造卓越>>

作者简介

吉姆·柯林斯

著名商业畅销书作家。

柯林斯早年在斯坦福大学商学院从事教学与研究，并获得杰出教学奖。

1996年，他回到家乡科罗拉多州的博尔德市，创办了自己的管理实验室，与各种企业和社会机构的领导人一起开展对商业生活的研究。

曾在默克公司、星巴克、时代明镜出版集团、麦肯锡公司等世界知名公司任高级经理和CEO。

他所著的《基业长青》、《从优秀到卓越》是公认的经典商业著作，被《福布斯》评为20世纪20本最佳商业畅销书，盘踞亚马逊畅销书排行榜数年，畅销不衰。

他的著作被《财富》、《经济学人》、《商业周刊》、《今日美国》等媒体广泛报道，引起巨大反响。

。

书籍目录

序一序二序三 前言 导言 危机悄然降临 身临险渊却全然不知 企业衰落的五个阶段 研究历程研究成果
：衰落的五个阶段的框架01 企业衰落第一阶段狂妄自大 因傲慢导致决策失误 “自我夸耀”代替
了“自我反思” 衰落第一阶段主要症状02 企业衰落第二阶段盲目扩张 战线过长 执迷于增长
，偏离核心使命 违背“帕卡德定律” 伯乐难 衰落第二阶段主要症状03 企业衰落第三阶段 漠
视危机 困难的赌注 “吃水线”风险 领导团队的精神状态 衰落第三阶段主要症状04 企业衰
落第四阶段 寻找救命稻草 四处寻找灵丹妙药 衰退产生恐惧情绪 衰落第四阶段主要症状05 企
业衰落第五阶段 被人遗忘或濒临灭亡 缴械投降 积重难返 鸵鸟心态06 坚定的希望 附录1 衰
落公司的选择标准 附录2 成败对照分析选择 附录3 房利美和2008年的金融危机 附录4(A) 公司衰落
的证据 附录4(B) 寻找救命稻草的证据 附录5 确保关键岗位是合适的人选 附录6(A) 企业东山再起
的案例：IBM 附录6(B) 企业东山再起的案例：纽柯公司 附录6(C) 东山再起的案例：诺思通公司
附录7 从优秀到卓越的理念汇总 致谢

<<再造卓越>>

章节摘录

危机悄然降临 2004年秋天，我接到了领导人学会（LeadertoLeaderInstitute）创始人弗朗西斯·赫塞尔本（FrancesHesselbein）的电话，“世界大企业联合会和领导人学会想邀请你来西点军校，为一些优秀学生做一堂讲座。

“学生都是些什么人呢？”

“我问道，脑子里浮现出了许多军官坐在一起的场景。

“12位美国陆军将军，12位公司首席执行官，还有12位社会组织的领袖，”弗朗西斯·赫塞尔本告诉我，“他们会分成6个小组，每个小组里都有两名来自军队、商业和社会领域的领袖。

他们真的想对一个话题进行深入讨论。

“什么话题？”

“话题很棒，我想你肯定也会喜欢的，”停顿片刻后，弗朗西斯·赫塞尔本说道，“话题就是：美国。

“美国？”

我迟疑片刻。

面对这样一群各界精英，关于这个话题我又能教给他们什么呢？

之后，我又想起了我的恩师比尔·拉齐尔（BillLazier）教给我的授课诀窍：在课堂上，不用搜索枯肠地给出正确的答案，只需要想办法提出好问题。

我静下心来思考，几经犹豫，最后提出了这样一个问题：美国正在延续自己的辉煌，还是陷入了从卓越退化到优秀的危险边缘？

我之所以抛出这样一个兼顾正反两方面的问题，本意只是不想有失偏颇，结果没想到它在西点军校引发了激烈的讨论（我坚信美国有责任不断地续写辉煌，美国在过去也一直做得很好。

参与讨论的一半人认为美国同以往一样强大，而另一半人则认为美国正蹒跚于衰退的边缘。

历史一再表明，强者也是会摔跟头的。

古埃及帝国、古克里特王国、中国周朝、赫梯帝国、玛雅文明都从盛极一时走向了衰落。

同样，古雅典、古罗马也走向了衰败。

连英国这样一个持续了一个世纪繁荣的全球超级大国如今也是日暮西沉。

美国也将是这样的命运吗？

还是美国总会找到摆脱衰败的良方，不辜负林肯总统提出的“美国是地球上最后一个福音”的期待呢？

讨论的间歇，美国一家知名企业的首席执行官把我拉到一旁说：“我觉得我们的讨论发人深省，一个上午我都在结合你谈的内容来对照我公司的情况。

“他一边沉思一边告诉我说：“最近几年，我们公司取得了突飞猛进的成就，不过我对此也有担忧。

我想知道的是，你是怎样预知的呢？”

“什么意思？”

“我不解地问道。

“当你站在世界顶峰时，当你的国家是世界上最强大的国家时，当你的公司成为业界翘楚时，当你成为某个领域绝对权威时，你表面上的辉煌成就有可能掩盖你已经在走下坡路的事实。

因此，我想知道，你是如何预知这种趋势的呢？”

“他的这个问题激发了我的想象力，也成为我创作这本书的原动力之一。

在科罗拉多州博尔德市的研究室里，我和研究团队之前也探讨过公司衰落的可能性，其中一个原因就在于创作《从优秀到卓越》和《基业长青》时研究的一些公司已经没有了昔日的辉煌。

一方面，这一事实并不会让我们感到困惑，因为一家企业陷入了低谷，并不意味着研究它在巅峰时期的表现就没有任何意义。

但在另一方面，我自己也开始越来越感兴趣：强者为什么会衰落呢？

<<再造卓越>>

一些昔日的行业帝国为何基业难以长青呢？

我们从中能够得到怎样的启示？

后人又该吸取什么教训，避免重蹈覆辙？

从西点军校返回家后，我的脑子里充满了创作的兴致，我想要把自己的兴趣火花转化为实实在在的研究动力。

能否在企业衰落的早期就发现苗头并实现逆转呢？

或者争取更理想的局面，给企业开出抗衰老的预防药？

我开始将衰落与疾病等同视之，比方说就像癌症一样，肿瘤在你的体内，但你看起来还是强壮健康。

我的这个比方也许并不完美，后面我们还会进一步探讨，和癌症不同，衰落的企业都是咎由自取。

然而，这个疾病的例子还是有些帮助的。

我不妨和大家分享一段自己生活中的经历。

2002年8月的一天，风和日丽，我和太太乔安妮来到科罗拉多州阿斯彭市的静电峰，我们打算一路小跑翻越这座山峰。

我们从大约9800英尺 高处开始跑，说好要冲上13000英尺高的山顶。

大约跑到11000英尺高的山路上时，因为感到缺氧，我只能放慢脚步，乔安妮则继续向山顶攀登。

因为高海拔缺氧的原因，高山上没有参天大树，只有稀疏的灌木丛和耐寒的高山花卉。

透过低矮稀疏的植被，我看到穿着亮红色运动衫的乔安妮远远地跑在了前面，沿着之字形的爬坡路线向山顶冲刺。

可是，仅仅过了两个月，乔安妮就被诊断出患有乳腺癌，需要切除两个乳房。

回顾我们两个月前爬山的经历，我头脑中浮现出乔安妮风风火火冲向静电峰顶时的情景，想必当时癌细胞已经侵入她的身体了。

乔安妮看似健康、实则患病的样子一直停留在我脑海之中，也让我想到了关于企业衰落的这样一段比喻：我认为企业的衰落和人患病是有相似之处的：患病早期，不容易察觉，但却容易治愈；等到病入膏肓的时候，很容易察觉，但却很难根治了。

企业也一样，表面看起来或许坚不可摧，其实已经病入肌体了，很有可能会一落千丈，坠入深渊。

我们很快就会对这一观点进行深入研究，不过我们首先还是来看一家极其成功的美国公司衰落的故事。

为何一些没有否定早期研究的卓越公司难以基业长青 在之前的研究中，我们发现的一些原则并非基于这些特定公司现在的强项和危机。

我们不妨这样来看待这个问题：如果我们把健康者与病人进行对比研究，那么我们可能会推导出睡好觉、饮食平衡、适度锻炼等有益健康的原则。

如果原先健康的研究对象开始不按时睡觉、不好好吃饭、不再锻炼，那么请问睡好觉、饮食平衡、适度锻炼还算是养生之道吗？

答案不言而喻。

我们不妨再分析另一个例子：假设我们研究20世纪六七十年代加州大学洛杉矶分校的篮球队，因为有传奇教练约翰·伍登（John Wooden）执教，该球队10次荣获美国大学篮球联赛的全国冠军。

假设我们将伍登带领的加州大学洛杉矶分校熊队与这一时期某个类似大学院校的球队对比分析（后者没能取得这样的辉煌成就），以及在不同的运动领域反复进行这样的对比分析，我们会得出打造辉煌球队的一系列原则。

如果加州大学洛杉矶分校熊队后来没能坚守这些原则，也没能再继续书写约翰·伍登时代的辉煌，我们就能因此怀疑约翰·伍登时代熊队制胜原则的正确性吗？

同样，在《从优秀到卓越》一书中，我们总结出了公司因为积极转型从而实现15年以上卓越表现的成功法则。

我们当时所作的研究并没有想要预测那些公司在15年之后依然能够基业长青。

实际上，正像本书所揭示的那样，即便是最强大的公司也有可能自我毁灭。

身临险渊却全然不知 1906年4月18日清晨5点12分，在加利福尼亚州圣马特奥市，艾曼迪

<<再造卓越>>

奥·彼得·吉安尼尼 (Amadeo Peter Giannini) 突然有一种异样的不安感，他先是感觉到一阵剧烈的晃动，接着是一阵轻微的晃动，同时远处还伴随着像火车驶过一般的轰鸣声……死一般的沉寂。

一秒过去了，两秒过去了。

突然，“砰”的一声巨响，艾曼迪奥·彼得·吉安尼尼的房子就开始前后晃动、摇摇欲坠了。

在离当地17英里远的北部城市旧金山，地上充满了地下涌出来的岩浆，地震造成的地层大断裂导致地下的岩层飞溅街头，街道满目疮痍、建筑物倒塌、输油管爆炸、火光四起。

吉安尼尼不久前刚在加利福尼亚州创办了意大利银行，他想确认一下自己的企业到底怎样了，于是先坐火车，然后步行走向市区。

他一路艰辛跋涉了6个小时才来到了城里，城里的居民和他走的方向完全相反，恨不得马上就逃离市中心。

大火向银行的办公楼蔓延，吉安尼尼必须马上去抢运银行里的现金。

不过，罪犯正在废墟中抢劫财物，这迫使当地的市长发出严厉的禁令：“如果发现有人在趁火打劫或在实施其他犯罪行为，我授令警察可以开枪将其击毙。”

在两个员工的帮助下，吉安尼尼把自己银行里的现金藏在了两车橘子筐下，趁着夜色运回了圣马特奥，把钱藏在了自家的壁炉里。

第二天早上，吉安尼尼回到了旧金山，结果和其他银行家发生了争执，这些银行家想在半年内暂缓放贷业务，而吉安尼尼则表示要趁热打铁，第二天就要重新开张。

他大声宣告说：“我们要重建旧金山。”

当小企业最需要钱的时候，吉安尼尼把钱贷给了小企业。

作为回报，这些小企业也把自己的钱存进了吉安尼尼的银行里。

在旧金山从混乱回归有序、从有序转向增长、从增长到繁荣的岁月里，吉安尼尼把越来越多的钱贷给了小企业，小企业也把更多的钱存进了他的银行。

伴随着每一笔给小企业的贷款、每一笔贷款的进账、每一家新分行的开张，吉安尼尼的业务遍布整个加利福尼亚州，并把自己的银行改名为美国银行 (Bank of America)。

1945年10月，美国银行一跃超过备受尊敬的大通国民银行 (Chase National Bank)，成为了全球最大的商业银行 (大通国民银行收购了美国银行并沿用了后者的名字，此处所说的美国银行并非大通国民银行)。

在过去的30年间，美国银行声名鹊起，成为美国公认的最佳经营公司之一。

《哈佛商业评论》1980年1月刊登的一篇文章简明扼要地指出：“很多人了解美国银行或许是由于它的规模巨大，因为它是全球最大的银行，在全球100多个国家拥有1100家分行，资产总规模达1000亿美元左右。”

在很多了解美国银行的人看来，这家银行的管理水平一样超越同行的管理水平。

“如果有人能在1980年就预测了美国银行8年后的衰落局面，哪怕仅仅是提出这种假设，那么他都会因为这种悲观论断而遭到诟病。”

他或许会预测说，美国银行不仅会从全球最成功公司的宝座上摔落下来，还会成为美国银行界有史以来亏损最多的企业，金融海啸将使得美元汇率节节走低，股价大幅缩水80%，它面临加利福尼亚州一家竞争对手的收购，在53年的时间内，美国银行第一次减少红利发放金额，将公司总部大楼出售以缓解现金流危机，吉安尼尼家族最后的一名董事愤然离开了公司，首席执行官被赶下台，一名已经退休的前首席执行官被请回来以挽救公司，忍受着各大媒体的抨击，挖苦，像是“银行大鳄铩羽而归让人匪夷所思”、“公司和各路精英走下坡路”之类的标题……而这正是美国银行后来的命运。

如果像20世纪70年代末期美国银行这样的业界翘楚都摆脱不了一落千丈的悲剧，衰落到如此程度，衰落的速度如此之快，那么任何强者都避免不了走下坡路的命运。

如果像摩托罗拉、电路城 (Circuit City) 这种曾经是众人眼中成功的典范都摆脱不了衰退的命运，那么任何公司面对衰落的攻击都将难以幸免。

<<再造卓越>>

如果像真力时（Zenith）和大西洋–太平洋茶叶公司（A&P）这类业界巨头最后都退步到无人问津的田地，那么我们所有人看待自己的成功时都应该小心谨慎才对。

每个企业都是有弱点的，不论它看起来多么卓越。

不论你已经取得了多少成就，不论你在万里长征的路上已经走了多远，也不论你已经积蓄了多少能量，你依旧很难摆脱衰落的命运。

世上并没有强者恒强这样的铁律。

每个企业都有可能走向衰落，事实也正是如此。

我可以想象得到，有些人在读到这里时禁不住会想：“天哪，我们必须得改变才行！”

我们要采取大胆、创新、前瞻之举。

我们必须改变局势，不能让衰落发生在我们身上！

莫急，不要这么仓促地下定论！

1980年12月，美国银行选出了一位新首席执行官，这让整个世界大跌眼镜。

《福布斯》杂志把这一选人过程比做“遴选教皇一般”。

美国银行的26个董事在封闭的会议室里开会，就好像是红衣大主教举行秘密选举会议一样。

你或许以为，美国银行最后之所以衰落，是因为这个首席执行官人选不理想，他可能是个50多岁的老绅士，一个冷漠无情的官僚，一个因循守旧、不能顺应时势变化的银行大佬，一个没有远见、不够果敢、不会开拓新商业机会和新市场的人。

但事实并非如此。

美国银行董事会选出了一位年方41岁、锐意进取、高大健硕、能言善辩、英俊潇洒的首席执行官塞缪尔·阿马科斯特（Samuel Armacost）。

阿马科斯特信誓旦旦地告诉《华尔街日报》，美国银行需要“奋起直追”。

接管美国银行7个月后，阿马科斯特就以低价买下了嘉信理财（Charles Schwab）。

这一激进的做法触及了《格拉斯–斯蒂尔法案》的底线，它不仅让美国银行开拓了一项新业务，也养了一群自大无礼的高管。

阿马科斯特还策划了当时美国历史上最大的洲际银行业收购案，美国银行花巨资并购了总部在西雅图的Seafirst。

阿马科斯特斥资1亿美元风风火火地在加利福尼亚州增设了很多自动取款机，本来美国银行在这方面落后于竞争对手，经过这个项目的努力，美国银行成为在该州拥有自动取款机最多的银行。

阿马科斯特提醒手下的经理人说：“我们不能再等着从别人犯的错误中吸取经验教训。

让别人跟我们学吧！”

美国银行终于出现了一位领袖。

阿马科斯特摒弃了美国银行的一些陈规陋习，关闭了一些分行，废除了终身聘用制，并引入了更多的薪酬激励机制。

美国银行的一位高管在谈到企业文化的变化时说道：“我们正在努力将表现最优异的员工和无所事事的员工区别对待。

阿马科斯特让旗下嘉信理财的负责人继续给购买宝马、保时捷、捷豹等豪华车的买主提供融资支持，这一做法让那些只给福特、别克和雪佛兰车的买主提供融资支持的传统银行家们很恼怒。

阿马科斯特聘请了一位著名的咨询师来提供改革意见，通过变革过程为员工提供指导。

《商业周刊》杂志把这里发生的情况比做宗教信仰的改变（美国银行“重生”了），《华尔街日报》则把这里发生的情况形容为银行界的大变革。

阿马科斯特自豪地宣称：“没有任何金融机构会出现这样翻天覆地的变革。

尽管阿马科斯特有这样的领导力，有这么多的变革，作出了这么多锐意进取的尝试，但美国银行却从年净利润6亿美元的高峰开始走下坡路，1985~1987年间美国银行的损失堪称银行史之最。

平心而论，在阿马科斯特接任美国银行首席执行官以前，它已经处在衰落的边缘了。

我列举这一案例并不是要诋毁阿马科斯特，而是想要证明尽管他竭尽变革之能事，但美国银行依然在众目睽睽之下低下了高昂的头颅。

显然，要将自己从衰落的沼泽中挽救出来，并不能仅仅只依靠“不变革，必死亡”这一剂

<<再造卓越>>

药方。

美国银行改变颇多，甚至因为这个原因而将自己逼上绝境。

对于衰落的发生原因，我们应有一个更细化、准确的理解，这也就是我们所研究的并向大家展示的衰落的五个阶段。

企业衰落的五个阶段 从某种意义上来说，我和我的研究团队多年来一直在关注为何有些企业会衰落，为何有些企业会碌碌无为。

之所以这样说，是因为我们在研究时注重对照分析，在将卓越企业和平庸企业比较的过程中，我们会提出这样一个问题：“两者的差距到底在哪儿？”

最初，我们关注的重点是如何打造一家卓越的企业，这是一个非常令人愉快的研究课题。

不过，有了在西点军校的体验之后，我想把研究课题换个方向，关注原本卓越的企业是如何走向衰落的。

这一命题让我很感兴趣，我也和研究团队的其他人开玩笑说：“我们开始关注问题的黑暗面了。”

研究历程 通过之前对企业的研究，我们积累了大量的研究资料，涉及的各家公司的“生命周期”加在一起长达6000年，其中既包括一堆堆装在箱子和文件夹里的档案材料，也有70多年前的老财务报表，还有大量统计年鉴和财务分析报告。

我们希望通过数据的精确研究，找出那些曾经走向卓越、之后又步入没落的公司案例。

我们认真分析了创作《基业长青》、《从优秀到卓越》两本书时所收集的60家企业的相关资料，通过全面研究，我们选取了11家经历过从辉煌到衰落历程的企业，它们是大西洋—太平洋茶叶公司、信件和文件复印机公司（Addressograph）、埃姆斯百货公司（AmesDepartmentStores）、美国银行（与万国银行合并之前）、电路城公司、惠普公司、默克公司（Merck）、摩托罗拉公司、乐百美公司（Rubbermaid）、斯考特纸业公司（ScottPaper）以及真力时公司。

我们又及时更新了这些公司的研究数据，并通过财务指标、运营模式、公司愿景、经营战略、组织架构、企业文化、领导力、科技支撑、市场、环境和竞争力等多个维度，对这些公司的历史进行了深入剖析。

我们在分析这些公司的时候，着力于探究两方面的问题：第一，是什么导致公司出现了明显的衰落迹象；第二，衰落迹象出现后，公司又做出了什么样的对策。

衰落五个阶段也是在这一研究框架下提出的，但是在我们进行深入探讨之前，我还想把自己在研究过程中碰到的一些要点梳理出来。

复苏中的公司：当你看到这本书的时候，我们的研究所涉及的一些公司，其经营也许已经有了起色。

例如，默克公司和惠普公司或许已终止了每况愈下的衰落之势，但它们是否能够持续强劲复苏的态势依然有待观察，不过至少在我们创作这本书的时候，它们的业绩已经有所改善了。

这也给我提出了一个重要的子课题：曾经辉煌一时的公司可能会轰然倒地，也有可能东山再起。

对于读者而言，有一点很重要，那就是要理解我们的研究目的：我们作这项研究，并不是要向世界宣称哪些公司如今是业绩斐然的，或者预言哪些公司将成业界翘楚，抑或断言哪些公司在未来将走下坡路。

我们之所以研究这么多公司过往的业绩表现，目的就是剖析公司走向卓越（或是衰落）过程中的内在动因。

房利美和其他在2008年破产的金融机构：2005年，当我们在自己的资料库中选取衰落的公司作为研究对象时，房利美以及其他金融机构的表现还不至于糟糕透顶。

如果我们现在说想研究这些话，就会给人一种不严谨之感；但同时，如果我们忽视了在这场史无前例的金融风暴中，这么多金融巨头破产的案例（尤其是房利美，它曾经是一家从优秀发展到卓越的企业），这又使研究缺少普遍意义。

然而，我并没有因为媒体铺天盖地地报道这些企业，就匆匆忙忙地把它们都纳入研究范畴，而是专门在附录3中对房利美给予了简明扼要的评价。

成败对照分析：在我们的研究过程中，有一个对照分析法贯穿始终。

我们最关心的问题并非“成功的企业有何共性”或者“失败的企业有何共性”，

<<再造卓越>>

我们最关心的是“如果将成功企业和失败企业进行对比，会出现怎样的差距”。为了进行这样的分析，我们挑选出一些和衰落型企业同时期的成功企业案例，将两者进行对比剖析（附录2列举出了挑选这种对照企业的方法）。

为了能让大家有一个更直观的理解，我们特意绘制出了“对照研究图”。

在20世纪70年代初，埃姆斯百货公司和沃尔玛还难分伯仲（我们后面会更详细地阐述这组对照分析企业）。

两家企业的经营模式相仿，营业收入和利润相近，都实现了爆发式增长，而且都有坚定果敢的商业领袖来掌舵。

在该图中，你也能够发现，在十多年的经营历程中，两家企业的股价表现远超过大盘的平均水平，两家企业的赢利曲线也很趋近。

可是，突然间两条曲线开始分离，一家企业的曲线拐头向下急坠，而另一家企业的曲线则持续上升。

为什么会出现一家企业衰落而另一家企业繁荣的反差局面呢？

这一对比案例充分凸显了我们的对照分析方法。

相关性，并非因果关系：我们在研究中所揭示的变量与我们研究的绩效模型是有关联的，但是我们并不能断言两者之间存在因果关系。

如果我们在研究的时候能够进行双盲性、预测性、随机性、安慰剂效应实验，那么我们就可以建立预测公司业绩的模型。

但是，在真实的商业世界中，这样的实验是不存在的。

因此，百分之百肯定地去推断原因和影响也是不可能的。

也就是说，我们在研究中使用对照分析的方法，比我们只研究成功或失败更有把握得出较为准确的结论。

历史分析的优势：我们在进行研究的时候采用了分析公司历史的方法，完整地研究了公司从创立到我们研究时的持续表现，关注公司在不同领域内的成就。

我们收集了财务报表、年报、关于公司的主要报道文章、书籍、学术案例研究资料、分析师报告和行业参考文献。

这一方法之所以重要，是因为如果我们只是去看回顾性的评价和采访，更容易得出谬论。

我们不妨来看一家成功企业的案例，如果我们只去研读关于美国西南航空公司成功的回顾性评价文章（这些文章会带有作者的主观评价色彩，作者了解的多是该公司成功的地方），得出的结论有可能会带有偏差。

例如，有些文章就指出，美国西南航空公司之所以能取得商业上的成功，是因为公司首创了一种独特的、具有创新性的机型（其中的一个原因是文章的作者认为成功者必然是创新者）；可事实上，如果你仔细研读历史资料，你会发现20世纪60年代末期，美国西南航空公司的飞机大部分都是模仿太平洋西南航空公司（Pacific South west Airlines）的机型。

如果我们只是依赖这类回顾性的文章，那么就有可能错误解读美国西南航空公司成为卓越企业的原因。

因此，当我们在构建研究框架的时候，主要就是着眼于结果未知之前事情发生的真正时间。

我们是按照时间顺序依次来研读这些事件的。

人们在历史上每个时间节点公布资料的时候，并不清楚公司最后会取得成功还是失败，这样就可以避免在知道结果后持有的偏见。

例如，我们收集了真力时在20世纪60年代早期的资料，当时真力时一帆风顺，处在行业的巅峰。

我们收集的材料能让我们如实地审视真力时当时的情况，不受真力时后来陷入困境这一变化的干扰。

采访的内容对我们的研究来说作用不大，在创作本书的过程中，我们并没有对现任或刚卸任的管理者进行采访（人们在接受采访的时候，总有自圆其说的冲动）。

当然，历史资料也并非完美无缺，公司会有选择性地剔除公司年报中的一些负面信息。

就像记者在写文章的时候也有可能带着成见，我自己在回顾过去的时候也很难完全抛弃成见，因为对于研究对象的成败，我是心知肚明的，我也很难将这些内容从我脑子里抹去。

但即使有这些限制因素，借助历史坐标进行对照分析的方法，还是能让我们更清楚地审视决定卓越公

<<再造卓越>>

司繁荣与衰落的动因。

这种回顾公司陷入衰落前历史资料的做法，让我们领悟到了这项研究中最重要的一点：一个公司即将衰落的时候，它从外部看起来似乎和健康无恙者一样，可是它却已经处在了—落千丈的危险边缘，就像1980年的美国银行一样。

这也是衰落过程为什么这么可怕的原因：它会悄无声息地潜伏在你的身旁，然后倏然间将你吞噬。

这也向我们提出了一系列颇有趣味的问题：衰落有没有几个清晰可辨的阶段？

倘若答案是肯定的，那么我们能否尽早发现它们？

哪些是具有征兆性的标志？

我们能扭转颓势吗？

倘若可以的话，该怎么办？

我们是不是不能走回头路呢？

研究成果：衰落五个阶段的框架 有一天我在家，餐桌上摆满了我要用的研究资料，我对着笔记本电脑发呆，想要弄明白公司的衰落过程，我对太太乔安妮说：“要搞懂公司为什么会衰落比弄清楚它们怎样才能取得成功难多了。

”不论我怎么建构或是模拟各种框架模型，以了解公司衰落的过程，我总会发现一些特例以及同模型不吻合的案例。

乔安妮建议我再读一读托尔斯泰的《安娜·卡列尼娜》，这部小说在开篇处写道：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

”写完本书之后，我又重温了小说中的这句经典名言。

在研究了公司的繁荣与衰落之后，我的结论是：相对于公司走向卓越之路来说，公司更有可能走向衰落，建构一个有数据支撑的公司衰落模型要比建构有数据支撑的成功模型难得多。

即便如此，我们还是能够从对数据的条分缕析中勾勒出强者衰落的模型。

当然，这并不是公司衰落的决定性因素，有时公司衰落可能并没有完全遵循我们总结出的模型（公司有可能因为欺诈、霉运当头、丑闻等多种原因陷入低谷），但它却是对我们这项研究的一种准确描述，只有一个特例（大西洋—太平洋茶叶公司在衰落第二阶段的表现和其他公司不同）。

统计学教授乔治·E·P·伯克斯曾经提出：“所有模型都是错误的，有些模型是有用的。

”本书中提出的衰落模型对理解本书内容是有帮助的，至少在解读卓越公司是如何陷入衰落时是有帮助的。

对于那些想要防止衰落、预见衰落周期或者扭转衰落态势的领导者而言，这种模型也有着重要意义。

衰落模型包括依次出现的五个阶段。

我先概括一下它们的主要内容，在后面的章节中我再对每一阶段给出更详尽的分析。

企业衰落第一阶段：狂妄自大 优秀的企业可能会变得故步自封。

尽管企业的领导做出了糟糕的决策或是丧失了自律性，但企业原先积累起来的力量在短期内仍会推动它继续前进。

当我们变得傲慢自负，认为成功是理所当然的，忽略了最初成功的真正动因时，衰落的第一阶段就悄然降临了。

当成功者开始把自己的成功挂在嘴边（“我们之所以成功，是因为我们做了这些特别的事”），而不是深入发掘、洞悉成功的原因（“我们之所以能成功，是因为我们知道为什么做了特别的事，我们也知道在什么样的条件下，原来的做法并不管用”），那么衰落很有可能就会接踵而来。

很多人获得成功是因为撞大运的缘故，如果这些人不能认识到运气在他们成功中所起的作用，过分夸大自己的优点和能力，最后他们也就难免不狂妄自大了。

企业衰落第二阶段：盲目扩张 第一阶段滋生了目空一切的傲慢情绪（“我们这么厉害，我们可以做任何事！

”），会让你进入衰落模型的第二阶段。

如果你有这种贪得无厌的心态，就会希望企业的规模越做越大，增速越来越快，听到的赞美越来越多

<<再造卓越>>

，得到的所谓“成功光环”也越来越炫目。

处于衰落第二阶段的企业已经丢弃了将它们带到第一阶段成功之前的持久创造力，在无法取得卓越成就的领域盲目扩张，抑或过分强调增速而不能确保取得领先优势，或者同时犯下两种错误。

如果一个企业不能考虑自身实力而盲目扩张，造成关键岗位上缺乏能力超群的干将，那么它就等于自掘坟墓。

对任何成功的企业而言，骄傲自满和因循守旧都是成功路上的拦路虎，盲目扩张更能准确地解释它们失败的原因。

企业衰落第三阶段：漠视危机 当公司进入衰落第三阶段之后，内部的预警信号开始频现，但是公司外部“固若金汤”的表现让公司领导对不佳的业绩视而不见，或是认为困难只是“暂时的”、“周期性的”、“不至于那么糟糕”、“没有什么大不了的”。

在衰落第三阶段，领导对负面的数据半信半疑，对于正面数据则夸大其词，把模棱两可的数据都解读成好消息。

当公司遭遇挫折的时候，决策者会把责任归咎于外部因素，而不是去承担责任。

高效能团队所特有的知无不言、言无不尽的风格也在逐渐消失，甚至完全消失了。

如果企业的决策者过分冒险而又没有充分考虑冒险的后果时，那么他就会把公司推入虎口，公司马上就会陷入衰落的第四阶段。

企业衰落第四阶段：寻找救命稻草 在衰落第三阶段累积的威胁或风险转变成了现实中的不利局面，企业兵败如山倒的颓势尽人皆知。

关键的问题在于，公司的领导者会作何反应？

是去抓救命稻草，还是回归最初的创造辉煌之道。

处于衰落第四阶段的公司寻找救命稻草的时候，会有一些常有的表现，包括起用踌躇满志的领导、采用激进却未经证实的策略、推行暴风雨式的变革、研发一鸣惊人的产品、尝试改变行业版图的收购或是寻找其他一蹴而就的良方。

采取这些突击战略的效果最开始看起来还不错，但最后的效果就不一定理想了。

企业衰落第五阶段：被人遗忘或濒临灭亡 一个公司在衰落第四阶段停留的时间越长，越是迫切地想要寻找脱困办法，公司的处境就越有可能急转直下。

在衰落第五阶段，因为屡屡受挫以及代价颇高的犯错，公司的财力大受影响，士气受挫，公司的领导者已经放弃了打造卓越未来的努力。

有些时候，公司的领导者干脆把企业一卖了事；还有些时候，企业慢慢衰落直至被人遗忘；如果碰到一些极端的情况，企业马上就寿终正寝了。

尽管我们的研究表明，公司在陷入衰落的时候，通常会依次走过这五个阶段，但跳过其中的某一阶段还是有可能的。

有些公司会很快走过衰落的五个阶段，而有些公司则要在衰落中挣扎多年甚至是几十年。

真力时公司历经这五个阶段耗时30年，乐百美公司从第二阶段一路下滑至第五阶段仅用了5年时间。

（本书即将付梓时，贝尔斯登公司和雷曼兄弟公司这些金融大鳄倒闭的速度之快让人感到有些不可思议。

）有些公司在一个阶段停留的时间会比较长，在另一个阶段则只是停留片刻。

例如，埃姆斯百货公司在第三阶段停留的时间不到两年，而在第四阶段则整整消耗了十多年才转入第五阶段。

不同阶段之间也会相互交错，前几个阶段遗留的问题在之后的阶段也会继续影响公司经营。

例如，狂妄自大很容易同盲目扩张同时出现，甚至和漠视危机同时出现（公司会宣称，“我们根本没有任何错，我们很棒！

”）。

后面的图表明了这些阶段出现重叠的情况。

当我把本书的初稿发给一些批判性读者审阅时，很多人都说在谈论衰落态势的时候让人感觉看不到光明，甚至在读起来的时候感觉有些压抑。

<<再造卓越>>

除了阅读衰落五个阶段的表现，在看到一家又一家曾经卓越的公司走向衰落时，你也会有相同的感受。

这同研究灾难一样，会勾起你的兴趣，但却不会让你感到振奋人心。

所以，在你踏上这段灰色阅读之旅前，请允许我给你介绍两点背景情况。

首先，如果我们仅仅研究成功公司的案例，那么对于自己全面了解情况是不利的。通过研究一家卓越公司是如何沦为平庸（或者更糟糕的结局），并把它和基业长青的公司进行对比，我们会收获更多。

不仅如此，基业长青的一个关键在于，理解公司是怎样丧失其卓越地位的。

我们最好能够洞悉其他公司是怎样衰落的，而不是在一无所知的情况下重蹈他们的覆辙。

其次，我们在从事这项研究时，心里也带着美好的愿望。

一方面，如果企业知晓衰落的风险地图，那么它们就能够尽早地预警，以扭转颓势。

另一方面，我们发现一些公司即便深陷衰落第四阶段，依然能够摆脱危机，有些公司复苏后的表现比之前更为强劲。

像纽柯公司（Nucor）、诺思通公司、迪士尼公司和IBM公司在历史上都曾陷入过低谷，但最后都再铸了辉煌。

卓越的公司也会摔跟头，而且可能会摔得很惨，但也有可能东山再起。

如果公司已经深陷衰落第五阶段了，那么也就无力回天了。

但如果公司陷入形势严峻的第四阶段，还是有机会翻身的。

大多数身陷泥沼的公司最后都倒下了，我们不能否认这一事实。

然而，我们的研究表明，企业的衰落主要是咎由自取的，而企业复苏的密钥在很大程度上还是掌握在我们自己手中。

每个公司都经历了沉沉浮浮，很多公司在历史上都显露出了衰落第一阶段和第二阶段的迹象，甚至出现第三阶段和第四阶段的迹象。

然而，公司出现衰落第一阶段的迹象并不代表公司一定会跌落至第五阶段。

资料表明，至少在过去100年的历史中，企业并不一定会因出现衰落第一阶段的迹象而分崩离析。

否则，我们怎能见到已经书写了100年甚至150年辉煌历史的宝洁公司、3M公司、强生公司等企业。

公司也许犯过错，跌至衰落的阶段，但是初尝衰落的苦果并不意味着公司就回天乏术了。

只要公司不是处于衰落第五阶段，你还是可以打造出一个基业长青的企业。

当你在看这本书的时候，你或许会疑惑，如果公司已经显示出衰落的疲态，我们该怎么办呢？

事实表明，解决的良方主要靠坚守高度自律的管理法则，我们在本书最后也会再来探讨复苏这一话题。

现在我们要开始我们的“黑色之旅”了，从而更好地了解企业帝国为何不能基业长青，以此为鉴，避免重蹈那些衰落企业的覆辙。

<<再造卓越>>

媒体关注与评论

银行为什么会倒下？

主要驱动因素还是狂妄自大。

吉姆·柯林斯这本恰逢其时的新作将狂妄自大作为企业衰落的第一步特征，这适用于银行业中的每一家企业。

--《金融时报》 亡羊补牢，犹未为晚。

--《经济学人》 电路城、雷曼兄弟、房利美，经济危机使得许多风光一时的公司风光不再。

这本书向你讲述了如何从陷入衰落的企业中学习教训。

--《时代周刊》 《从优秀到卓越》之后，吉姆·柯林斯探讨了如何洞察一家成功企业可能走向衰落的细微特征，以及如何及时扭转颓势。

--《商业周刊》 如果说柯林斯之前的著作为企业如何追求卓越、永葆卓越提出了宝贵的见解，这本新作则引导企业怎样避免盛极而衰的发展路径。

--《泰晤士报》 这是吉姆·柯林斯探究企业生命周期格局最宏大的作品。

--《天下》 金融危机中众多偶像公司的坍塌再次证明，并没有强者恒强这一自然法则。

伟大和衰败之间，有时也只是一线之隔。

原因何在？

柯林斯的新作将回答这一切。

--《环球企业家》执行主编杨福 这是一本研究卓越企业走向没落的为数不多的一本好书，值得所有企业经营者读一读。

它会促使你自察反省，以免重蹈其他企业巨擘的覆辙。

--《哈佛商业评论》（中文版）主编颜杰华 “成功乃失败之父”。

环境在急剧地变化，一旦企业固步自封，狂妄自负，就会走向衰败。

大多数卓越的企业走向衰败都不是饿死的，而是撑死的。

而一旦企业知道每年“回零”，就能避免走向衰败。

--汇智咨询董事长，原中国惠普有限公司首席知识官高建华 为满足全球客户需求，扩大营运规模是必须的，但过度扩充并不太好，正如柯林斯所言，企业的衰落过程有五个阶段，丰田现正处于第四阶段。

--丰田汽车公司总裁丰田章男

<<再造卓越>>

编辑推荐

《再造卓越：巨人也会倒下，但有的公司从不放弃》是超级畅销书《基业长青》、《从优秀到卓越》作者吉姆·柯林斯最新力作！

《再造卓越：巨人也会倒下，但有的公司从不放弃》，一本商业阶层的“警世通言”，一部永不过时的管理经典！

《再造卓越：巨人也会倒下，但有的公司从不放弃》将告诉你：巨人也会倒下，卓越企业也可能摔跟头，但有的公司从未放弃，仍然可以扭转乾坤、东山再起。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>