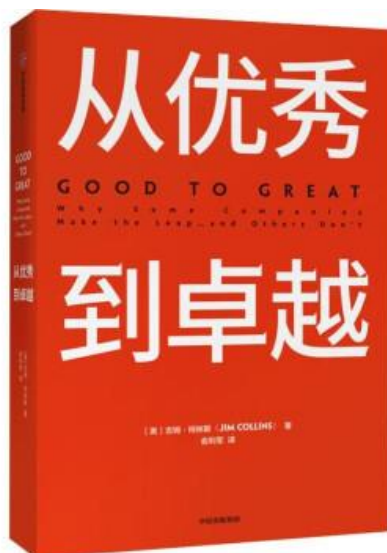


好公司的秘密

——《从优秀到卓越》读书笔记



书籍简介：

本书的作者吉姆柯林斯先后完成了两部经典著作，分别是《基业长青》和《从优秀到卓越》。《基业长青》的研究样本是长期出类拔萃的公司。而《从优秀到卓越》研究样本更多，时间跨度更长，希望找出企业从“优秀”跨越到“卓越”背后的深层次原因。

读书笔记：

《从优秀到卓越》的研究方法

目标公司特征：其股票累积收益率在 15 年内与市场平均水平相当甚至略低于市场水平，某个时点之后出现明显转折，随后的 15 年中其股票累积收益率至少是市场平均水平的 3 倍。因此目标公司的研

究时间跨度至少为 30 年，时间周期长能够排除一些偶发的干扰因素。

确定了标的筛选特征之后，研究的三个阶段就可以开始了：

(1) 寻找实现跨越的公司

对 1965 至 1995 年这 30 年中，出现在《财富》500 强排名榜上的公司进行了系统的搜索和筛选，以上文提到的标准，最终确定了 11 家实现跨越的公司。

公司	从跨越点到此后15年间的业绩	起止年份
雅培公司 (Abbott)	大盘股指的3.98倍	1974—1989
电器城公司(Circuit City)	大盘股指的18.50倍	1982—1997
联邦国民抵押协会 (Fannie Mae)	大盘股指的7.56倍	1984—1999
吉列公司 (Gillette)	大盘股指的7.39倍	1980—1995
金佰利-克拉克公司 (Kimberly-Clark)	大盘股指的3.42倍	1972—1987
克罗格公司 (Kroger)	大盘股指的4.17倍	1973—1988
纳科尔公司 (Nucor)	大盘股指的5.16倍	1975—1990
菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris)	大盘股指的7.06倍	1964—1979
皮特尼·鲍斯公司 (Pitney Bowes)	大盘股指的7.16倍	1973—1988
沃尔格林公司 (Walgreens)	大盘股指的7.34倍	1975—1990
富国银行 (Wells Fargo)	大盘股指的3.99倍	1983—1998

(2) 确定对照组

对照组公司又分为直接对照组和间接对照组。

直接对照组是指跨越点与实现跨越的公司在同一行业，拥有相似资源、相同机会，但却未能实现跨越的公司。

间接对照组是指在短期内实现了从优秀到卓越的跨越，但却未能保持这一发展势头，不符合持久性的要求

(3) 用科学的方法探索黑盒子

目标公司、直接对照组公司、间接对照组公司确定之后，吉姆柯林斯和他的研究团队对多个维度进行了一系列的定量和定性分析，包括并购、经理人薪酬、商业策略、公司文化、人员架构、领导风格、财务数据、管理层更替等。

(4) 一些初步的发现

①**关于 CEO 的来源：**在 11 家实现跨越的公司中，有 10 家的首席执行官是从公司内部提拔的。对照公司向外部求援的次数，是实现跨越公司的 6 倍还要多。

②**关于经理人薪酬：**经理人薪酬的结构并不是公司经营业绩主要推动力。

③**关于经营策略：**策略本身并不能将实现跨越的公司与对照公司区分开来。两组公司都制定了明确的策略，也没有证据表明，那些实现跨越的公司制定长期战略上花的时间比对照公司多。

④**关于资源配置：**实现跨越的公司不仅仅关注做哪些事应该做，它们同样也关注哪些事不该做，哪些事应该停止做。

⑤**关于技术的影响：**技术以及技术推动的变革，实际上并不能激发从优秀到卓越的跨越。技术能加速其转变，却不能促使其实现跨越。

⑥**关于并购：**合并和收购在推动从优秀到卓越的跨越中并没有起

到任何作用；两个平庸的公司，即使规模都很大也不可能变成一个卓越的公司。

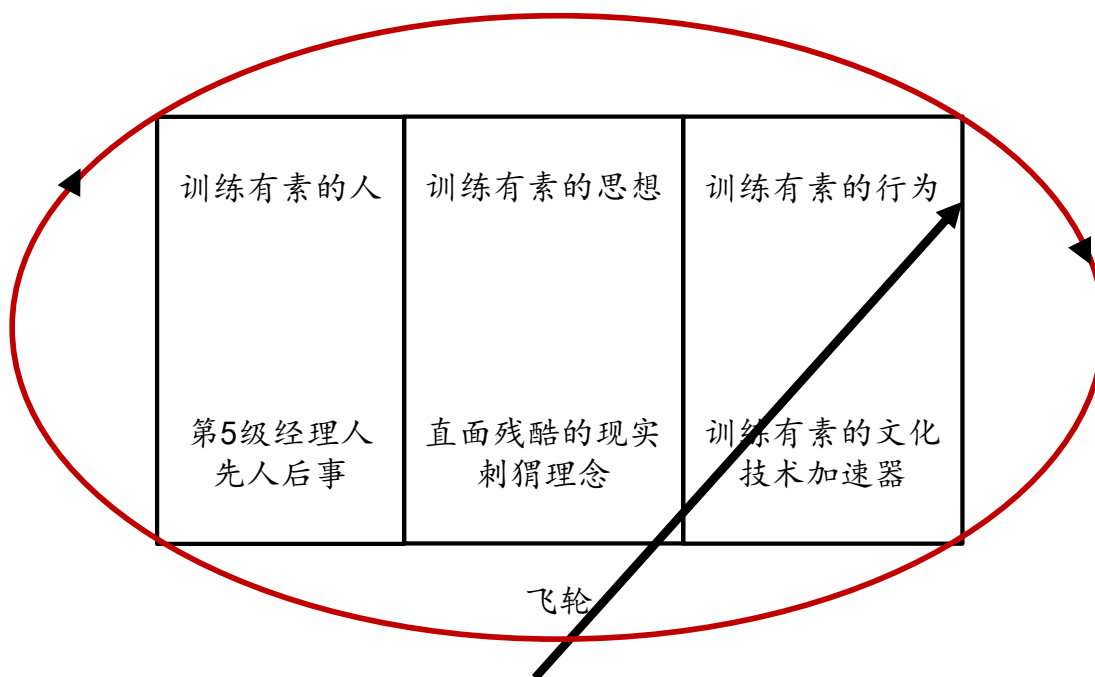
⑦**关于员工激励和氛围：**实现跨越的公司不刻意创造转变、激励员工或是营造公司上下一致的气氛。在适当条件下，一切诸如责任感、一致性、动机、变革的问题都会迎刃而解。

实现跨越的公司发生在发生质变时，没有任何名称、标志、事件或计划以表明其变化。实际上，一些公司甚至表示，在当时并未意识到发生了巨大的飞跃，只是事后反思时，才清醒地认识到这一转变。它们的确实现了革命性的跨越，但并非通过革命性的过程才取得这样的结果。

总的来说，实现跨越的公司从事的并非是景气行业，有些甚至是处境很糟的行业。卓越并非环境的产物，在很大程度上，它是一系列慎重决策的结果。

企业需要哪些要素才能实现跨越？

总结来看是以下三个方面：训练有素的人、训练有素的思想、训练有素的行为。



(1) 训练有素的人

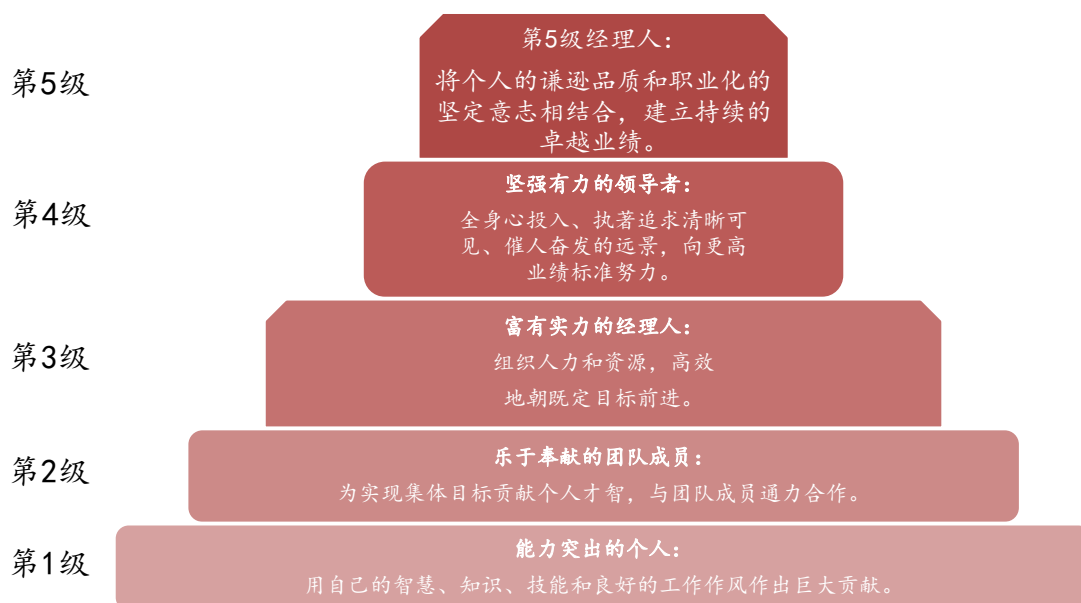
吉姆柯林斯认为经理人尤其重要，也将经理人分成了 5 个等级，第 5 级经理人能够将个人的谦逊品质与职业化的坚定意志相结合，这是持续创造卓越业绩的基础。

文中举了很多 5 级经理人的案例，大致总结来看，第 5 级经理人的一些共同特点是：

①会有意识培养接班人，为公司未来发展奠定基础。

②有令人折服的谦虚，有能力又不自我，把功劳归于他人，把责任归于自己。

③拥有永不放弃的决心。



拥有第5级经理人之后，还需遵循“先人后事”的原则。人优先于决策（远景、战略、战术、组织结构、技术等）是一条必须遵循的原则。如果你有合适的人在车上的话，那么如何激励和管理他们就不再是问题。合适的人是不需要严加管理或勉励的，他们会因为内在的驱动而自我调整，以期取得最大的成功，并成为创造卓越业绩的一部分。以事定人的问题在于，当目标和战略调整的时候发现人不再合适怎么办？

这也是为什么研究发现，经理人的薪酬以及员工的薪酬并不是企业是否卓越的决定性因素，因为重要的是给何人付酬，而不在于如何支付。

在文化方面，卓越的公司崇尚的是严格的文化，而不是冷酷无情的文化。

冷酷无情就意味着大幅裁员（尤其是在经济困难时期），或不加

任何考虑就胡乱解雇。而严格则代表着无论在何时都严格按制度行事，并面对所有阶层，尤其是对上层管理者。要做到严格但不冷酷无情，就意味着优秀的人才完全不必担心自己的地位，可以全身心投入到工作中去。

(2) 训练有素的思想

实现跨越的公司表现出两种与众不同的严格的思维形式。

第一，它们敢于面对事实，不论它有多残酷。

第二，就是面向所有的决定，它们构建了一个简单而又深刻的参考模式（刺猬理论）。

刺猬把复杂的世界简化成单个有组织性的观点，一条基本原则或一个基本理念，发挥统帅和指导作用。不管世界多么复杂，刺猬都会把所有的挑战和进退维谷的局面压缩为简单的刺猬理念。

那些实现跨越公司的精英，在某种程度上都是刺猬。例如亚马逊提出“以客户为中心”就是一条简单且容易理解的刺猬理念，公司各个业务部门和每个员工在处理各种纷繁复杂难题的时候，只要遵循“以客户为中心”的理念就能删繁就简，更高效的完成工作。

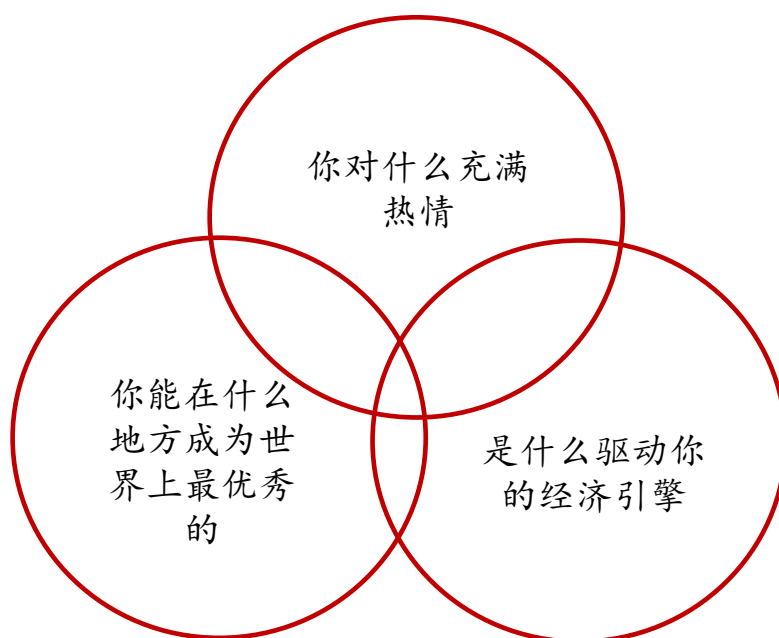
这里书中提到了一个三环理论，也是刺猬理念的行为哲学。三环理论指的是找到三个问题的交集：

①你对什么充满热情（动力），

②你能在什么领域做到最有效（能力），

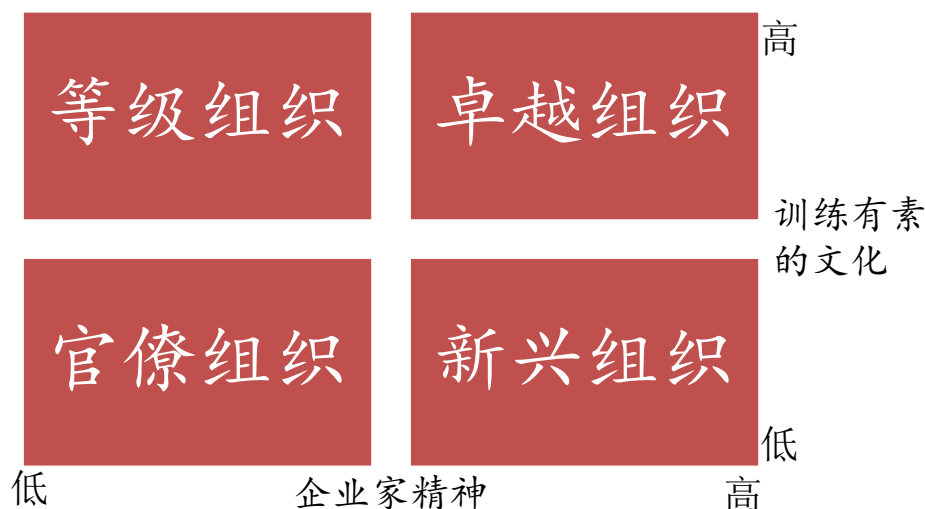
③什么是驱动你的经济引擎（现金流）。

三环理论不仅仅是企业经营哲学，也是个人的行为哲学。笔者也曾有过一段创业经历，并不算特别成功。回想来看，失败的原因就是不在三环的交集处，很多时候光有热情是不够的，有热情有能力缺乏现金流也难以走得很远。



(3) 训练有素的文化

企业一定要避免官僚主义和等级制度，取而代之以训练有素的文化。如果能将训练有素的文化和企业家精神结合起来，公司就获得了成功的法宝。



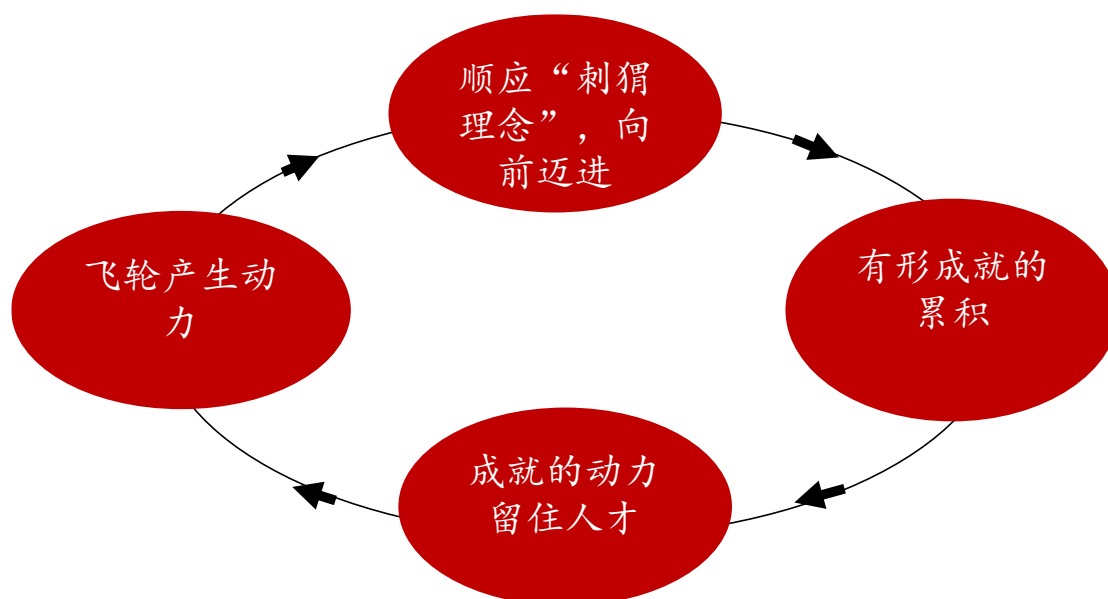
飞轮效应

无论最后的结果多么富有戏剧性，从优秀到卓越的转变决不是一个突然的运动。

这中间没有单一的起决定作用行动，没有重大的方案，没有一了百了的创新，没有纯粹幸运的突变，也没有剧烈的革命。

从优秀公司向卓越公司的转变是一个累积的过程 — 循序渐进的过程，一个行动接着一个行动，一个决策接着一个决策。

这些行动和决策就是飞轮的推动力，带动飞轮越转越快，它们的总和就产生了持续而又壮观的效果。



浅谈《从优秀到卓越》对投资的帮助

在初做分析师的那几年，很容易被市场和公司的信息牵着鼻子走，一点点“利好”都会变成看好或推荐的理由。

有那么一段时间，投资并购甚至成为股价上涨的核心推动因素。

经历了多年市场的洗礼之后再看此书，对于选股选公司有了一些新的理解，除了公司的业务业绩之外，或许我们还应该关注以下一些维度。

(1) 创始人、CEO 公开发言和面对面沟通过程中所呈现出的经营哲学和人格魅力。

(2) 投资并购并不能成为我们投资一家公司的核心逻辑，甚至投资并购后两家企业的整合并不是一件容易的事情，诸如亚马逊这样卓越的企业也因为早年激进的并购策略而差点导致现金流断裂。

(3) 企业的氛围，员工的状态和幸福感。

.....

以上的一些原则仅仅是针对卓越的企业而言，要知道本书选出的11家实现跨越的公司，是从30年跨度的《财富》500强当中严格筛选得出。如果过于偏执非要以此为标准选股恐怕很难入市，因此它对我们投资更多起到一个辅助判断的作用。

当然，如果你有幸找到了一家卓越的公司，请好好珍惜，不要轻易下车。

分享人简介：

倪华，武汉大学理学学士，北京大学金融学硕士，东亚前海证券研究所副所长

版本声明：本文所载的全部内容由著作权人授权发布，文中涉及的任何观点、建议仅代表该机构或个人。本公司发布仅提供给阅读者做参考之用，不代表同意其观点或建议，不构成对阅读者的直接投资建议，亦并非作为买卖、认购证券或其它金融工具及产品的邀请或保证。本文中任何的数据、图表、模型本公司不就其真实性、准确性或完整性提供直接或隐含的声明或保证。对依据或者使用本文所造成的一切后果，本公司不承担任何法律责任。本文经著作权人授权发布，其他机构或个人未经许可不得转载。