決定偉大

Great By Choice

如何在不確定、動盪不安環境中，依舊表現卓越？

講述：俞國定

◎我們正處於不確定動盪的年代?



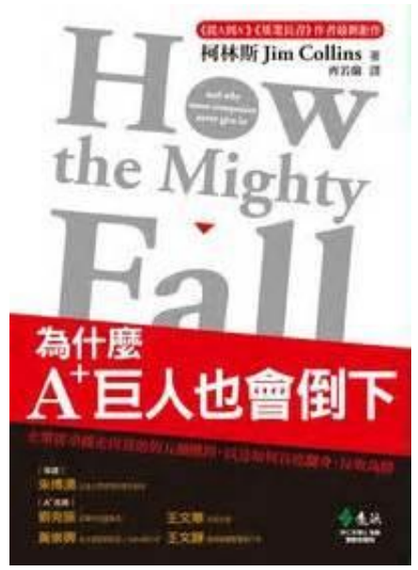
1994

- 造鐘而不是報時
- 核心價值觀



2002

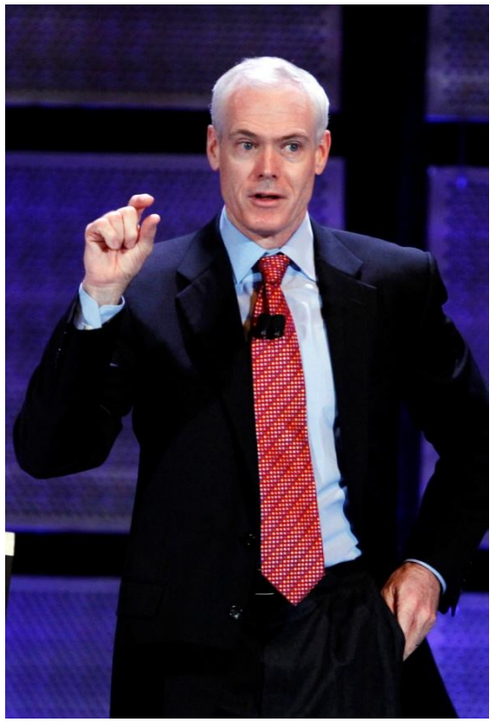
- 刺蝟原則
- 單純化核心能力
- 紀律的文化
- 以科技爲加速器
- 找到對的人



2011

- 不知節制
- 輕忽危險
- 病急亂投醫

管理大師柯林斯繼《從A到A⁺》後，再次提問：



「面對種種極端混亂的情況，
為何有些公司蒸蒸日上，有些卻不行？」

他帶領研究團隊，費時9年，從2萬400家上市公司，
嚴選出7家「10倍強公司」，和7家對照公司，選擇對照分析案例方式進行研究，在研究過程中柯林斯發現，10倍強公司有很多共同特質和價值觀。

10 倍強公司名單

10 倍強績效公司				
公司名稱	研究期間	1972 年 12 月 31 日投資 1 萬美元，股息再投入，至 2002 年 12 月 31 日的價值	與市場相對績效	與產業相對績效
安進生技	1980 - 2002	450 萬美元	24.0 倍	77.2 倍
生邁醫療	1977 - 2002	340 萬美元	18.1 倍	11.2倍
英特爾	1968 - 2002	390 萬美元	20.7 倍	46.3 倍
微軟	1975 - 2002	1060 萬美元	56.0 倍	118.8 倍
先進保險	1965 - 2002	270 萬美元	14.6 倍	11.3 倍
西南航空	1967 - 2002	1200 萬美元	63.4 倍	550.4 倍
史賽克醫療	1977 - 2002	530 萬美元	28.0 倍	10.9 倍

在不確定動盪的年代，這是信念?迷思？

迷思一:在瞬息萬變的世界，不創新就死亡

迷思二:在極端競爭世界中，速度決定一切

迷思三:在組織內推動激烈變革，才足以應付世界劇烈變化

迷思四:卓越公司通常運氣比較好

迷思五:亂世中成功領導人都是有膽識、敢冒險，高瞻遠矚的領導人

10倍強企業的共同特質

3 項核心行為模式

2 項關鍵做法

3 項核心行為模式

1 狂熱的紀律(Fanatic Discipline)

- 10倍強公司排除一切情感因素，專心一意；只要符合其價值觀、目標和標準，他們就會奉行無誤。

2 實事求是的創意(Empirical Creativity)

- 在不確定的情形下，10倍強公司靠的不只是靈感直覺，而是要找出可行的實證證據，再據以行事。

3 建設性的多慮(Productive Paranoia)

- 10倍強公司有過人的警覺心，甚至在事情進展順利的時候也不例外。他們假設市場會在最糟的時刻出現最壞的情形，並訂出因應計畫。

1狂熱的紀律： 20 哩行軍

所謂的 20 哩行軍，代表你打算長期維持相當穩定的方式，設定目標命中你的績效標準。

- 1911年，來自挪威和英國兩支隊伍，同時展開南極探險旅程。希望成為人類史上第一群站上南極點的紀錄開創者。

◎挪威探險家亞孟森定下每日行軍20哩的法則並且嚴格遵守。不因爲天氣好就進度超前，也不因爲氣候惡劣就放慢速度，終究憑著毅力與耐力完成夢想。

◎反觀英國隊伍，碰到好天氣時，會驅策探策隊員走得筋疲力盡，碰上壞天氣時，則躲在帳篷抱怨。最終落後一個月才抵達。更可惜的是，他們不僅壯志未酬，回程的一場暴風雪更吞噬了他們的性命，全軍覆沒。

2 實事求是的創意：先射子彈，再射大砲

10 倍強公司非常擅長發射低成本的子彈，好找出哪些做法能夠成功。等到他們搜集到足夠的實證證據，確認某項方案能夠成功，他們就會集中資源，向市場發射大砲。



3 建設性的多慮：超越死亡線

在登山界，有「死亡線」的說法。基本概念就是一旦超過某一高度，就進入了「死亡區」，只要做錯一個動作，就可能喪命。



2 項關鍵做法

1 SMaC 解決方案：

- 具體明確（Specific）
- 井然有序（Methodical）
- 貫徹一致（Consistent）。



2 取得絕佳的機運報酬率

1 SMaC 解決方案

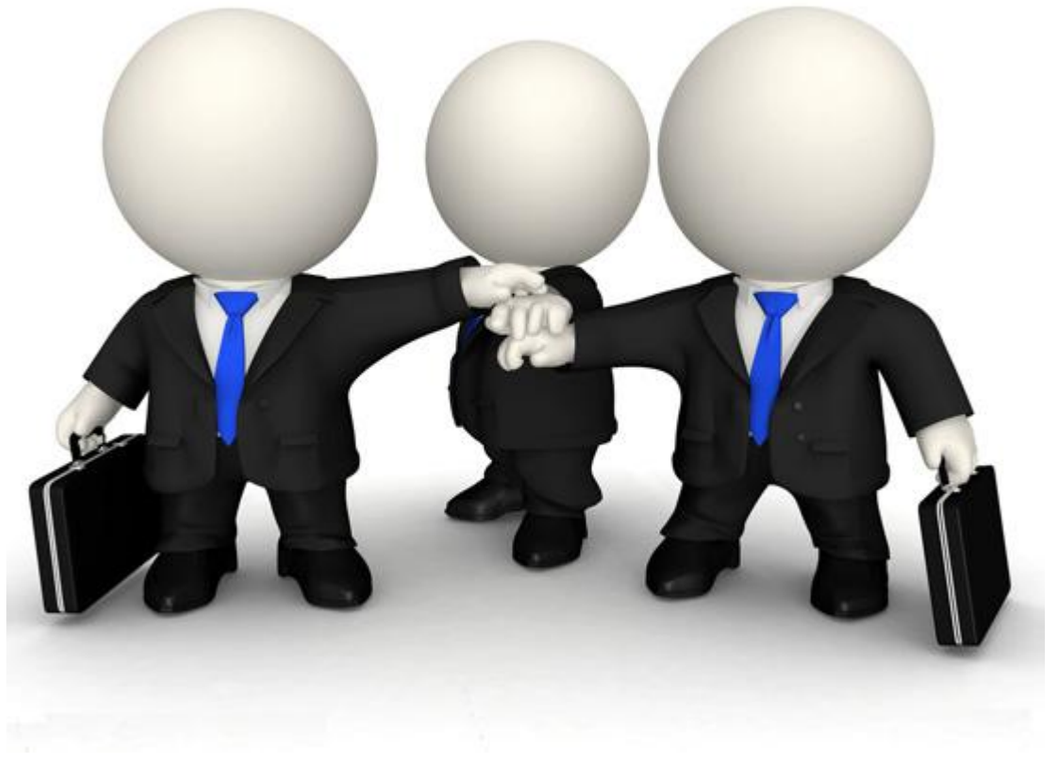
環境愈不明朗，10 倍強公司的行事就會愈具體明確、井然有序和貫徹一致。

- 1979 年上半年，美國通過民航業解除管制法案，容許民航業自由競爭，時任西南航空公司執行長豪爾．普特南(Howard Putnam)提出了一份 10 點清單做為因應：

1. 維持短程運輸業務，航程皆限定在 2 個小時以內。
2. 在 10 年到 12 年間，以 737 型作為主要營運機型。
3. 維持飛機高利用率和快速輪轉時間。
4. 乘客是最重要的產品：不載運郵件或大型貨運。
5. 繼續維持低票價、高服務頻率的做法。
6. 不供餐。
7. 不與其他航空公司合作聯運。
8. 繼續以德州作為第一優先市場。
9. 維持輕鬆有趣、待客如親的風格。
10. 保持簡單：採取臨櫃購票、10 分鐘前取消預約、免費咖啡和甜甜圈等等。

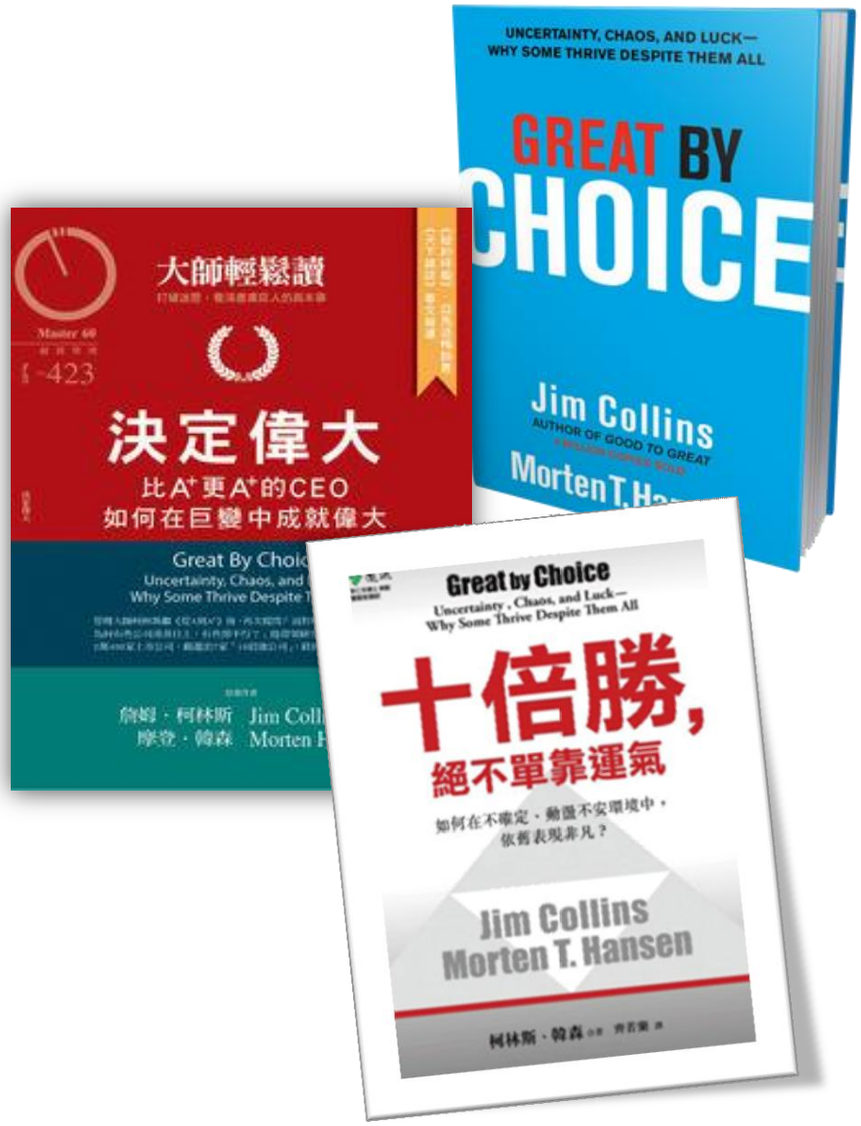
2 取得絕佳的機運報酬率

- 我們生活在混亂而不確定的環境中，但環境本身無法決定為何有些公司欣欣向榮，其他公司卻無法亂中求勝，真正的決定性要素是人。
- 在我們能獲得的所有運氣中，與人相關的幸運--找到對的良師益友、合作夥伴、團隊成員、領導人是最重要的運氣。
- 真正的關鍵問題不是「你運氣好嗎？」，而是「你是不是趁著好運，取得高報酬？」



「公司偉大與否的主要因素與環境無關；影響偉大最主要、最重要的因素在於有意識的選擇和紀律。即使面臨混亂動盪時，決定公司是否偉大的因素主要還是在員工手上。重點不在於我們遇到了什麼事，而是我們創造了什麼、做了什麼，以及我們做得有多好。」

——詹姆．柯林斯 / 摩登．韓森



資料來源

Great by Choice(原文)
by Jim Collins & Morten T. Hansen
HarperBusiness; 1 edition (October 11, 2011)

決定偉大(中英對照精華書摘)
大師輕鬆讀NO.423
www.master60.com.tw

十倍勝，絕不單靠運氣(中文)
遠流出版,2013