

導讀講義

十倍勝,絕不單靠運氣

如何在不確定、動盪不安環境中,
依舊表現卓越

薛良凱

2014.04



普拉爵文創

Project Works Group

薛良凱 (福克斯)

普拉爵文創執行創意總監與創辦人
台灣社會向上發展協會 理事長
國立台灣大學EMBA講師 開設創意與創造課程
fox.hsueh@gmail.com



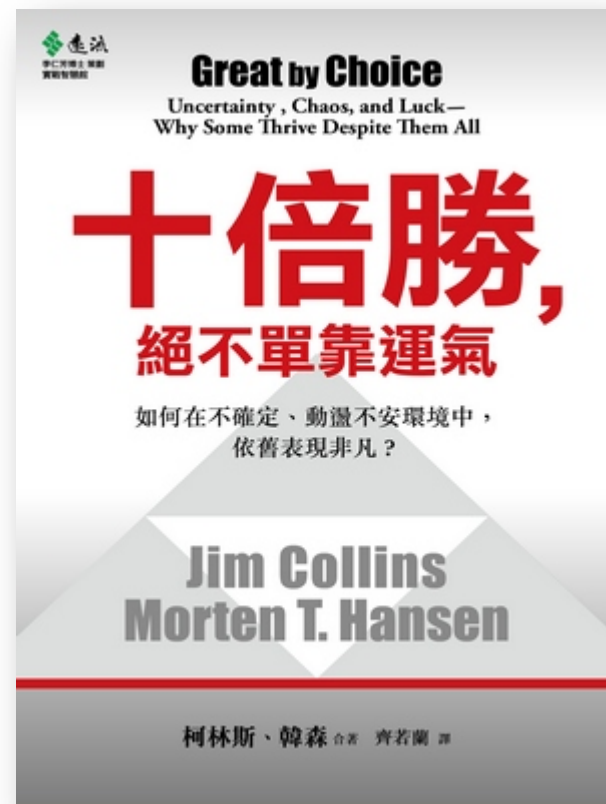
具備多年資深主管經驗，長期負責戰略規劃、團隊建立、媒體宣傳、大型行銷活動與空間設計經驗，工作專業橫跨生產、媒體、零售三大塊。擔任企業與國家機構顧問超過十年，長期累積的多元經歷，充分應用在消費心理、人際關係、媒體行銷上。從2005年起，開始投入研究人類大腦與行為科學，並開創獨特的心靈智慧、創意、團隊教學法，於國內外學校、機構開班授課。

經歷：

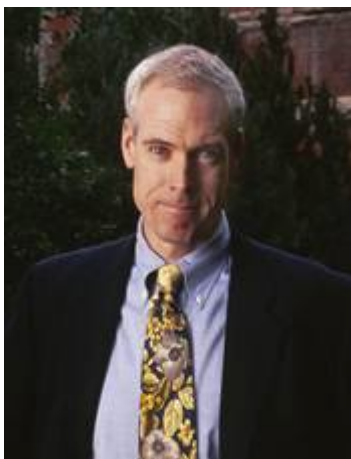
誠品書店事業處營運長、國立故宮博物院顧問、博庫數碼總經理、PC home雜誌總編輯、文化部顧問、Cite城邦出版總經理、學學文創志業講師及數家上市櫃公司顧問

十倍勝，絕不單靠運氣

- 十倍勝，絕不單靠運氣：如何在不確定、動盪不安環境中，依舊表現卓越？
- Great by Choice : Uncertainty, Chaos, and Luck-Why Some Thrive Despite Them All
- 作者：詹姆·柯林斯、莫頓·韓森
- Jim Collins、Morten T. Hansen
- 譯者：齊若蘭
- 出版社：遠流
- 出版日期：2013/06/01



作者簡介



詹姆·柯林斯 (Jim Collins)

著名企管大師。2010年被《哈佛商業評論》選為全球最有影響力的50名管理大師中的第4位。

曾任教於美國史丹佛大學企管研究所，並榮獲傑出教師獎。

1995年成立自己的企管研究實驗室。

曾擔任默克藥廠、星巴克、嬌生等數百家企業及非營利組織顧問。

著作包括《基業長青》《從A到A+》《為什麼A+巨人也會倒下》及《從A到A+的社會》。



莫頓·韓森 (Morten T. Hansen)

美國加州大學柏克萊校區資訊學院及法國INSEAD工商管理學院教授。

曾任教哈佛商學院及擔任波士頓顧問集團（BCG）資深企管顧問。

透過十倍勝公司看為何會10倍勝

- 9年時間，從二萬零四百家公司中篩選
- 能在極端不確定、動盪不安環境下，仍達到超越同業的非凡績效的公司：
 - 在研究期間（1972-2002），連續15年表現出色，超越股市平均績效及同業表現。
 - 在特別動盪的環境下，仍能達成卓越績效。
 - 公司經歷從脆弱躍升卓越的歷程。從羽翼未豐的小公司逐步壯大，成為十倍勝公司。

本日大綱

本書破解 5 個迷思

- 追求高成長？
- 靠創新脫穎而出？
- 有膽識、敢冒險，才能亂中求勝？
- 激烈變革，才足以應付外界的劇烈變化嗎？
- 十倍勝公司特別幸運嗎？

本書的 5 個重大發現

- 狂熱的紀律
- 以實證為依據的創造力
- 建設性的偏執
- SaMC
- 第五級企圖心

我看完本書的 3 個領悟

- 改變
- 堅持
- 選擇

迷思1：十倍勝公司都極力追求高成長？

- ▣ 觀察：對照公司在經濟強勁時，往往被迫追求高成長，結果情勢逆轉時釀成巨災。十倍勝公司不盲目追求成長，總假定壞事可能發生，避免過度擴張，以免厄運來臨時措手不及。
- ▣ 應對：十倍勝公司制定具體清晰績效目標，嚴格執行；既設定下限，也設定上限。或是說，看不見的根本比看得見的葉重要。

重大發現1：狂熱的紀律

□ 要像20哩行軍那樣走下去

- 20哩行軍的原則在混亂中注入**秩序**，
在快速變動中保持**一致性**。

□ 紀律的難題

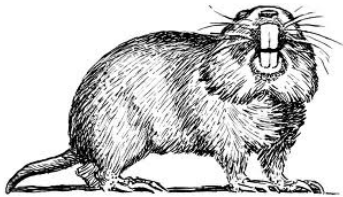
- 第一種不安是在逆境中仍要堅忍不拔，致力**達到績效目標**；
- 第二種不安是在順境中仍要堅守紀律，自我克制，**不盲目追求高成長**。

如何進行所謂20哩行軍？

- 目標明確
- 穩定前進
- 懂得變通
- 量力而為
- 多想多籌畫

迷思2：在不確定的世界裡，十倍勝公司 乃是靠創新脫穎而出？

- ▣ 開路先鋒不見得是最後贏家。十倍勝公司的創新力不一定比對照公司強，但整體表現卻勝過對照公司。



重大發現2：以實證為依據的創造力

□ 先射子彈，再射砲彈

- 達到產業創新門檻之後 高度創新力＋嚴謹紀律
- 子彈（多方嘗試）＋砲彈（集中火力，全力出擊）

好子彈應該包含哪些要素

- 低成本
- 低風險
- 低干擾

如何進行所謂實際驗證的行動？

- 投資與試驗
- 有效評估
- 正確試探
- 集中火力
- 不盲目
- 設立停損點

迷思3：有膽識、敢冒險，才能亂中求勝？

- 對照公司反而比較勇於冒險，十倍勝公司則避免冒不必要的風險，審慎管理風險。
- 十倍勝領導人深知：
唯有在犯錯後**仍存活**下來，
才能從錯誤中學到教訓。

重大發現3：建設性的偏執

▣ 十倍勝公司會去迴避的風險：

- 死亡風險
- 非對稱風險
- 不可控的風險
- 時間風險

如何進行所謂建設性的偏執？

- 十倍勝公司採取有效行動，將憂慮不安的情緒**導向充分的準備和冷靜的行動**。他們會：
 - 儲備現金，建立緩衝
 - 壓低風險
 - 把鏡頭先拉遠，再推近

迷思4：一定要在內部推動**激烈變革**，才足以應付外界的劇烈變化嗎？

- ▣ 十倍勝公司往往有一套「具體明確、有條理、有方法，同時有始終如一」的致勝配方，而且可不斷複製的成功方程式。
- ▣ 周遭環境愈不確定，瞬息萬變，冷酷無情，就必須愈明確具體、有條不紊。
- ▣ 在調查期間，十倍勝公司一旦制訂配方，平均只會修正15%的配方。（相形之下，對照公司的修正幅度高達60%）

重大發現4：好用的 SMaC 致勝配方

- Specific(具體明確)
- Methodical(有條理、有方法)
- Consistent(始終如一)

不該變革嗎？

- ❑ 變革並不是最難的部分，最難的是：釐清哪些行得通，為何行得通，而且充分抓準時機。
- ❑ 面對下坡，會先自我檢討是否沒貫徹作法，而不是全盤否定。
- ❑ 十倍勝公司通常只改變SMaC的一小部分，但不是漸進式改變。他們兼容並蓄，一方面推動變革，一方面創造延續性。

迷思5：十倍勝公司真的特別幸運嗎？

- ❑ 十倍勝公司並沒有比對照公司幸運，兩組的運氣其實差不多，但十倍勝公司的運氣報酬率特別高。
- ❑ 關鍵不在於：「運氣好不好？」而在於：「碰到不同機運時，會怎麼做？能不能有較高的運氣報酬率？」

十倍勝，絕不單靠運氣

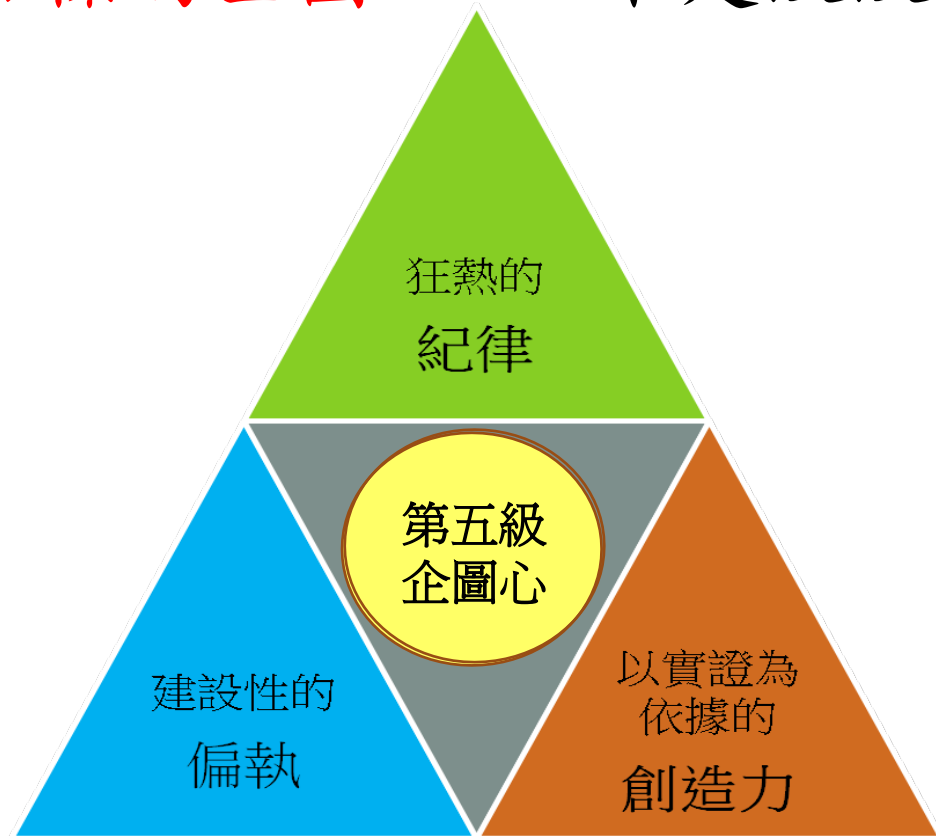
▣ 企業衰敗的五個階段

重要的不是運氣，而是運氣報酬率

- 從壞運氣中變出好結果
- 「找對人」的幸運，是最重要的
- 未雨綢繆，預作準備

重大發現5：第五級企圖心

- 把強烈的自我意識轉化為實現遠大抱負或追求公司目標的企圖心，不是汲汲於個人名利。



本書破解 5 個迷思	十倍勝的 5 個重大發現	看完本書 3 個領悟
■ 十倍勝公司都極力追求高成長？	▲ 狂熱的紀律	● 改變
■ 在不確定的世界裡，十倍勝公司乃是靠創新脫穎而出？	▲ 以實證為依據的創造力	
■ 有膽識、敢冒險，才能亂中求勝？	▲ 建設性的偏執	● 堅持
■ 一定要在內部推動激烈變革，才足以應付外界的劇烈變化嗎？	▲ 好用的 SMaC 致勝配方 Specific(具體明確)， Methodical(有條理、有方法) and Consistent(始終如一)	
■ 十倍勝公司特別幸運嗎？	▲ 三個核心行為背後的驅動力：第五級企圖心	● 選擇

選擇卓越，選擇超越

「理念的最佳表達方式不是話語字句，而是我們所作出的選擇。」

我們經年累月地塑造自己和自己的生活，這過程永不停止，直至我們辭世。最終，我們必須對自己的選擇負責。」

——美國羅斯福總統夫人愛琳諾·羅斯福
(Eleanor Roosevelt)

謝謝您的參予 Q & A

□ 關於薛良凱老師連絡方式：

fox.hsueh@gmail.com (Facebook)

□ 關於活動與演講邀約：

課程資訊 <http://www.pwg.com.tw/>

歡迎大家來按個讚：

<https://www.facebook.com/projectworksgroup>

□ 連絡人：

王平娟(Sandy Wang) sandywanghouse@gmail.com