

伟大的公司应具备的战略

BUILDING
TOMORROW'S COMPANY
如何做到

基业长青

亨利·彼得森 著 李开复 等译

中信出版社

如何做到
基业长青

TOMORROW'S COMPANY
BUILDING

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做到基业长青/(英) 赛德勒著; 李宪一译. —北京: 中国市场出版社, 2008.5
ISBN 978-7-5092-0348-4

I. 如... II. ①赛... ②李... III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 044832 号

Copyright © Philip Sadler, 2002

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *BUILDING TOMORROW'S COMPANY* is published
by arrangement with Kogan Page Ltd.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-1724

书 名: 如何做到基业长青

著 者: [英] 菲利普·赛德勒

译 者: 李宪一

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

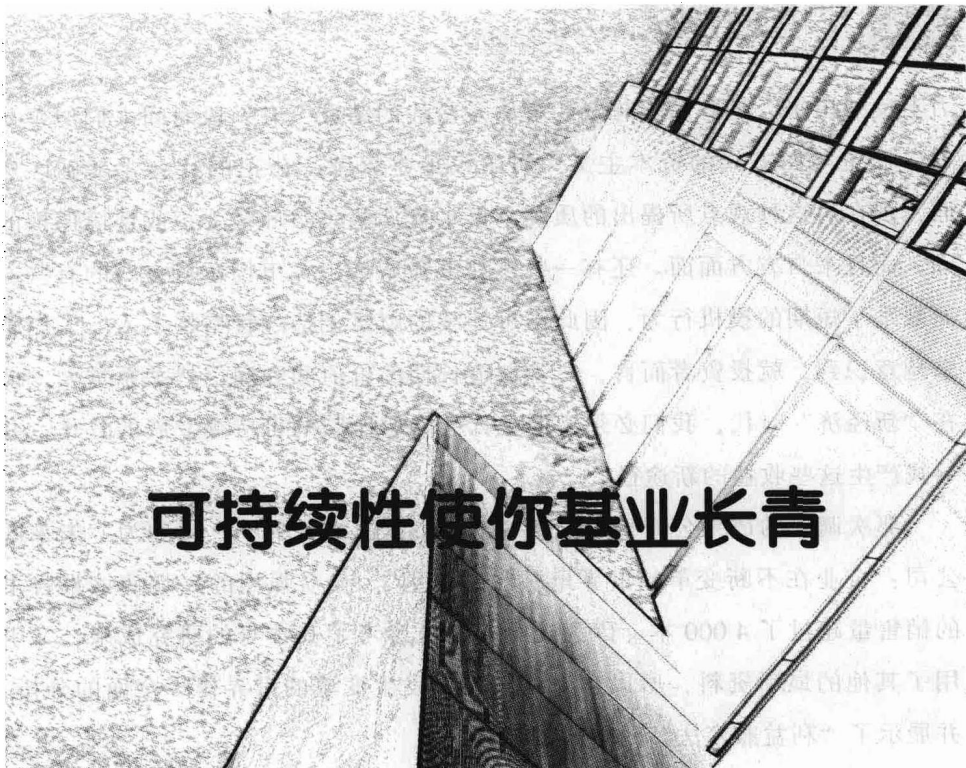
开 本: 787×1092 毫米 1/16 16 印张 244 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0348-4

定 价: 48.00 元



可持续性使你基业长青

20 世纪 90 年代早期，Charles Handay 在皇家艺术学会（RSA）做了一个题为“公司的目的是什么？”的讲座。Handay 所做的讲座引起了如此浓厚的兴趣，以至于在 1993 年，RSA 决定让主要企业的领导人尽其所能地阐述他们对未来公司的远见卓识。

当时有 25 位最杰出的企业领导人同意支持并参与了接踵而来的调查活动。那一次范围广泛的咨询任务是由当时 IBM 英国公司的主席 Anthony Cleaver 爵士领导的，涉及 8 000 多位企业领导人和持特定见解者。参与起草调查报告的企业领导人意识到，企业界正发生着天翻地覆的变化。一方面，全球化以及通讯技术与信息技术前所未有的发展，使得竞争环境变幻莫测。另一方面，重大的变革正触及社会的本质，包括公众越来越关注企业的成功给环境造成的影响。这些关注已从各种压力集团发展的数量、规模及其影响



力上反映出来。随着东欧阵营的解体及冷战的结束，有一段时间人们似乎认为，民主与西方式的资本主义无可争议地是繁荣、公正的社会之基础。然而，现在对这种观点所提出的质疑不仅来自那些关心社会公正或环境保护的人，而且来自方方面面。还有一些批评家强调指出，市场运行方式的有些方面鼓励了短期的投机行为，因此与可持续的财富创造过程格格不入。人们越来越意识到，就投资者而言，尽管创造长期的价值和利润仍然关系重大，但在“新经济”时代，我们必须遵循全社会众望所归的可持续发展的方式，并寻找产生这些收益的新途径。

那次调查的成果公开登载于 1995 年 RSA 的报告书中，标题为“未来的公司：企业在不断变革的世界里所起的作用”。公众强烈的兴趣使该报告书的销售量超过了 4 000 本。因为这个报告既参考了其本身的研究成果，又引用了其他的最新资料，所以它对我们正在发生变革的世界作了全面的分析，并展示了“利益兼容法”的应用前景。

“利益兼容法”的核心思想在于，认为理解利益相关人的需求（即顾客、雇员、供应商、股东和社会以及环保的需求），并将之纳入企业的经营战略，这对于获取可持续的竞争力是至关重要的。

在这个意义上，利益兼容的公司在对未来的设想上持有共同的想法，具有明确而令人鼓舞的目标，并拥有一整套共同的价值观念。它们之间享有互惠互利的业务关系。它们按确定的目的和价值观经营，与利益关系者一起构建最利于双方实现其理想未来的相互关系。

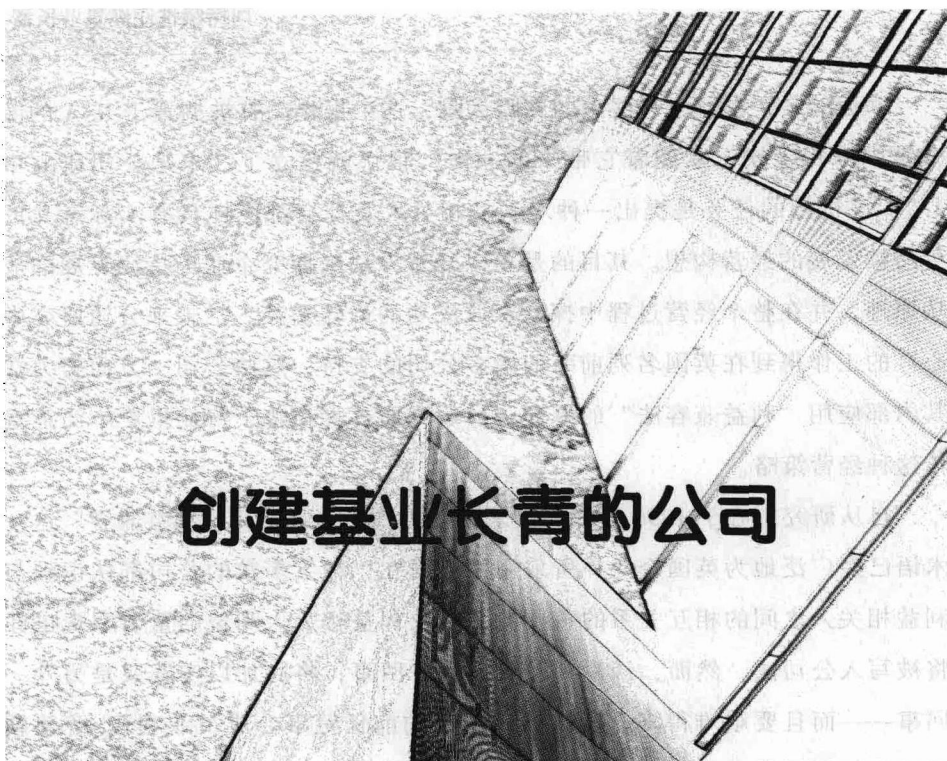
利益兼容的公司具有一种成功的模式：一种测评体系，用于评估这些公司在目标、价值观以及在各个主要相关方面为实现其理想所进行的各种重大活动。应用利益兼容法，要求领导层保持思想一致，并需要对主要关系的发展进行不断的测评。实行利益兼容法没有固定的统一模式，每个公司都得自己探寻前进之路。

在报告公布以来的这段时间里，最早参与调查的企业领导人看到，实际发生的飞速变化已超过了他们所预期的规模和速度。当国际市场在 1998 年亚洲金融危机后显得摇摇欲坠之际，他们也目睹了全球经济体系的脆弱性。

幸运的是，得益于一些人的高瞻远瞩，这个报告没有被搁置于 RSA 的图书馆中堆积尘埃。紧随着它带来的冲击，很快就建立了“未来公司研究中心”，该机构的任务是提出一种对利益相关人及社会都同样具有实际意义的可持续发展的经营构想。其目的是要以经营方法来探究企业可持续发展的成功原理，并在整个经营过程中探索获取成功的最佳途径。“未来公司研究中心”的工作得到在英国名列前茅的诸多公司的支持，这些公司一方面努力在其内部应用“利益兼容法”的原理，另一方面打算在整个行业里更广泛地宣传这种经营策略。

自从研究中心于 1996 年成立以来，在过去的几年中，“利益兼容”这一术语已经广泛地为英国企业界所采用了。现在，绝大多数的公司都认识到与利益相关人之间的相互关系的重要性，涉及利益相关人利益的董事职责也即将被写入公司法。然而，谈论利益兼容是一回事；将之加以实践又是另外一回事——而且要艰难得多。所以，该中心的前任董事会成员菲利普·赛德勒对这几年期间所发生的事情提供了如此详尽的记述，这真是雪中送炭。他对这一领域的调查并非仅局限于英国，所描述的真实情况实际上是一场势头迅猛的全球性潮流。看到有那么多家公司——以那么多种方式——为成为更注重利益兼容的公司而努力奋斗，我个人觉得这是非常令人鼓舞的。似乎真是这样，我们的自由市场制度能够意识到变革的需要，并能对之作出反应，就像任何能够及时获悉变革需要的有机体一样，这一制度也将继续长存。

John Egan 爵士



创建基业长青的公司

本书的构思基于我长期受到的影响和最近所发生的事件。那些影响始于伦敦经济学院，我曾在那里学习社会学并辅修经济学。我对这两门学科的边缘学科很感兴趣，尤其是对技术更新、社会变革以及经济发展之间的互相依存怀有浓厚的兴趣。

后来我在国防部科学顾问部门当了10年的社会学家。在那里通过对军事单位的领导和组织效率的研究，我的这些兴趣又进一步得到扩充。那时，有一些能干的美国社会学家正按照美国政府签订的合同致力于这些问题的研究，我从他们那里学到了许多东西。

1969年，被任命为Ashridge管理学院的院长后不久，我在读彼得·德鲁克的《停止的时代》一书时受到巨大的影响。德鲁克在其著作中作了这样的概述，就什么会碰巧成为先见之明而言，在未来的经济中，在经过彻底改进

的信息技术的支持下，知识密集型工业将会成为发达国家创造财富的主要源泉。此后不久，Daniel Bell 的《后工业化社会的来临》(1972) 一书为德鲁克对经济的分析增添了社会学的见解。鉴于这些著作所给予的真知灼见，我表述了自己对西方经济发展方向的明确预测，以及对其所产生的社会后果的一些理解。

从某个重要的方面来看，到此阶段，我这种看法还是片面的，但在 20 世纪 70 年代中期，这种片面性得到了罗马俱乐部的报告书《增长的极限》的修正。更令我激动不已的是，我深深地被一部名为《进步的阴影》的影片所触动，它以惊人的视觉影像展示了世界各地各种不同形式发生的生态环境毁灭的过程。

我现在觉得，我不仅清晰、公正地看到了一些重大的未来趋势，而且还预见到它们与经营战略的密切关系。特别是在 Ashridge 学院，我们已经开始在教育项目和研究中强调以下问题的重要性：

- 领导层（区别于管理层）；
- 涉及管理方式变革的特别技能；
- 作为战略资源的知识的重要性；
- 调整经营战略和人力资源战略的必要性；
- 灵活机动的组织结构的必要性。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代初期，我们在这些领域所推行的方案并没有取得商业上的成功。那时，这些问题被认为在学术上令人感兴趣，但与企业的成功毫无联系。参与培训的中层乃至高层的经理人员顺利地接受了这些思想，甚至觉得它们令人振奋。然而他们几乎无一例外地说，在他们的公司里这些并不是当务之急的问题。少数大公司里职位显赫的经理人员和董事们既没有参加管理提高课程，也没有读过许多书。所以，他们基本上没有接触过这些思想。

然而，到了 80 年代中期，情况开始转变了。特别是对旨在提高领导效率的课程的需求急剧增长；到了 90 年代初期，开设了人力资源管理策略和经



营战略与组织等内容的课程，并且很快就迎来了极大的需求量。关于知识管理和组织理论的书籍被列入了最畅销书的名单；英国最成功的管理学权威既不是某个会计，也不是某位信息科学家，而是一名社会科学家。这个人就是 Charles Handay，他在 RSA 所做的开创性的讲座提出了“公司的目的是什么？”的问题，并引发了促成当前这项工作的一连串最近经历过的事情。

紧随着 Handay 的讲座，RSA 启动了名为“对未来公司性质的调查”的研究项目。由此得出的研究报告郑重建议，未来的公司应采纳所谓的“利益兼容法”来进行管理和经营，这是一种兼顾所有利益相关人的需要与期望的经营策略，包括雇员、顾客、供应商、社区，当然还有投资者的利益。

该报告书于 1995 年公开发表，两年之后创建了“未来公司研究中心”，该中心的工作是对实现企业可持续成功的有关因素进行研究。研究中心的主任 Mark Goyder 邀请我参加董事会，并主管研究委员会。我在这些职位上工作了 3 年，从此与研究一直保持着密切的联系。在这期间，我越来越意识到，在 1995 年看起来似乎是革命性的思想很快就为企业界所接受了。实际上，企业界的高级人士不仅采纳了“利益兼容法”（不一定非得用这种说法表示），而且正将之付诸实践：

- 越来越多的公司不再只以财政或“底线”的措辞来陈述它们的目标，而是将体现其决策价值观的财务报表公之于世。其中有许多公司正在建立测评体系，用于评估它们实现目标的程度，诸如保护环境或者做一个优秀的法人。
- 同样，它们正积极地与其利益相关人和各种各样代表其利益的组织进行对话。
- 公司组织正变得较少集权化、发展得更快、更加灵活机动，并更加淡化等级制度。
- 对于领导才能和培养未来领导人的方法正展开着激烈的辩论。

与此同时，企业环境正经历着其他重大的发展，它们对大公司的经营思考和行动影响甚大：

- 等待已久的、所谓的“新经济”骤然出现在光天化日之下，并在企业的思考 and 实践中迅速成为变革的主要催化剂。
- 公众对于地球的可持续性和最富国的生活方式的认识有了巨大的提高。“可持续发展”这一术语很快成为词汇的一部分；反对全球资本主义的示威活动成为报纸头版头条的新闻；一系列谴责世界上主要国际化公司的畅销书相继问世。
- 针对可持续性 or 公司社会责任的投资基金的数目开始急剧增长。
- 为了改进企业的管理标准而修订公司法，以及要求董事们顾及所有利益相关人的利益的措施正在付诸实施。

我清楚地看到，一个重大的变革过程正在形成，这一进程可能对自由市场性质的资本主义产生深刻的影响。这一动向所依据的思想并非是新潮的，在寻找资本主义的新形式的过程中曾有过许多虚幻的希望。然而，在主观上我似乎觉得，这一次有如此多股力量朝着同一方向在起作用，所以很可能发生真正的变革。但这仅仅只是通过阅读、访问零散的网站以及偶尔参加讨论会而获得的一种印象。我决心着手收集大量更充分的证据。我很快发现，事实上存在着比我在这一类书里可能概括的更多的证据和更大的进展。我发现，在英国所发生的一切同样发生在美国，在不同程度上也发生在其他的欧洲国家。

因此，我对这一趋势的论述是有选择性的。我主要选择集中于英国和美国的事件和潮流。我选择了一些公司作为案例进行研究，更多的则是依赖于可获得的相关信息，而不是更严谨的依据。我同时也意识到，试图仅在一本书的篇幅内概述变化中的全球企业界里诸多不同的侧面，这样的处理必定难以面面俱到。我为自己所做的辩护是，为了展示对诸多趋势和事件的全面看法，应将不同倾向的专业知识汇集起来，这项工作既重要但又常常被人们所忽略。

我觉得我所收集的材料在这一点上是令人信服的：它们使我对资本主义的未来抱乐观态度。我现在并不相信公司企业会主宰世界，但我的确认为它



们可以拯救世界。

本书以重提对未来公司的原始调查开始（已经熟悉 RSA 报告，并了解随后未来公司研究中心所从事的活动的读者也许希望略过导言部分）。然后转而关注导致新的企业结构的各种外部趋势和影响：

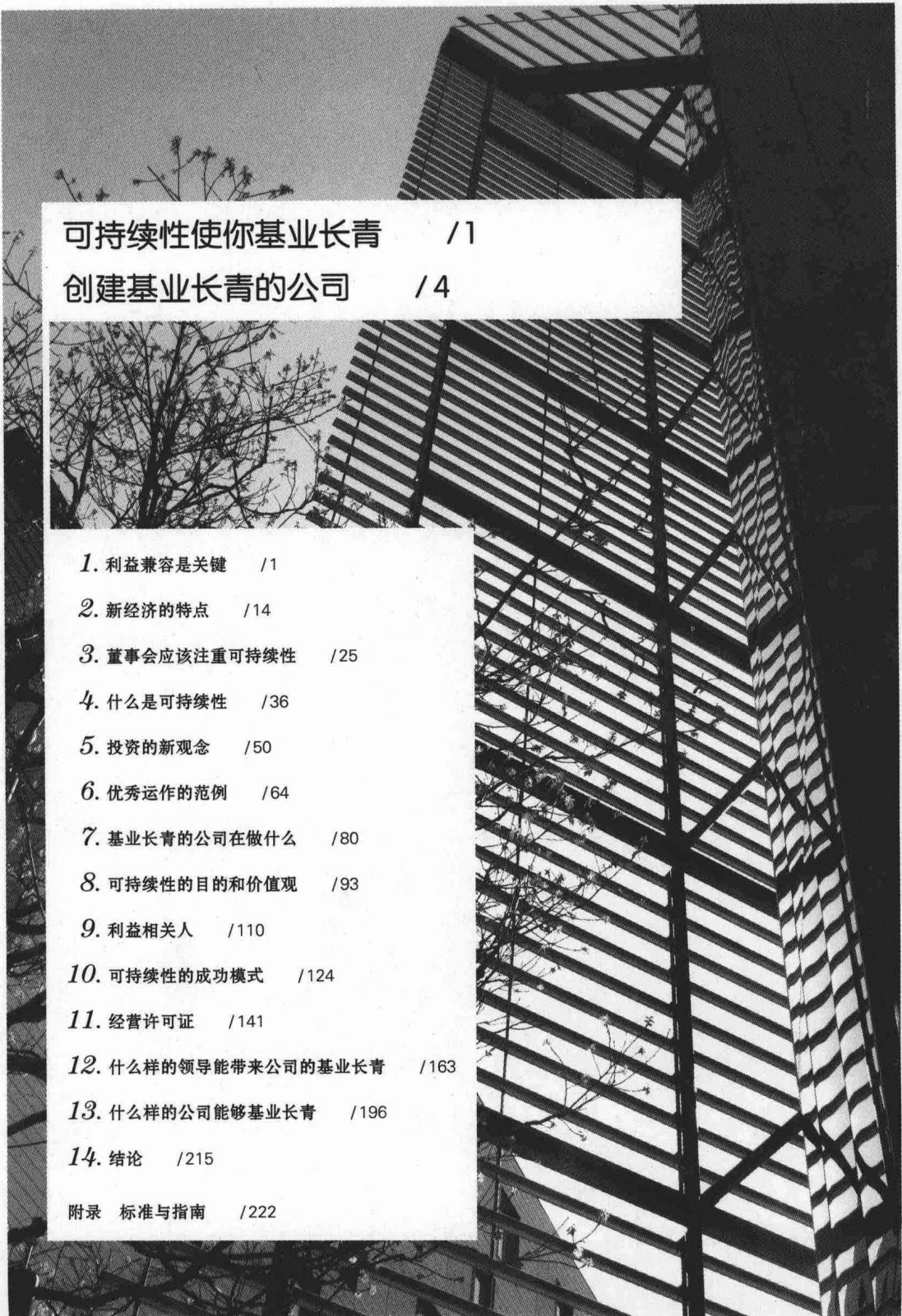
- 新经济的崛起；
- 有关可持续发展的问题；
- 投资领域发生的变化；
- 公司管理方式的发展趋势。

这一部分之后是在下列标题下论述企业的所作所为：

- 企业的反应；
- 目的与价值观；
- 与利益相关人共事；
- 企业的成功模式，绩效测定及业绩报告；
- 经营许可证。

本书的第 3 部分集中论述企业组织及其领导层的新思路和新做法。

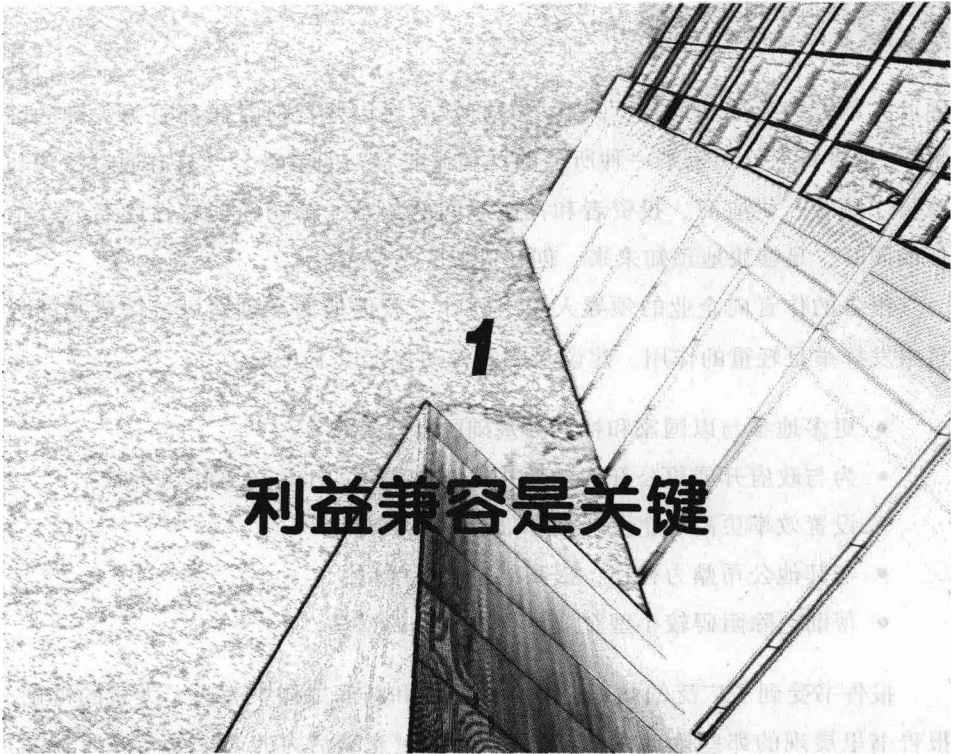
最后一章旨在作一个完整的概述并得出一些结论，同时也为今后的行动指明道路。



可持续性使你基业长青 / 1

创建基业长青的公司 / 4

1. 利益兼容是关键 / 1
 2. 新经济的特点 / 14
 3. 董事会应该注重可持续性 / 25
 4. 什么是可持续性 / 36
 5. 投资的新观念 / 50
 6. 优秀运作的范例 / 64
 7. 基业长青的公司在做什么 / 80
 8. 可持续性的目的和价值观 / 93
 9. 利益相关人 / 110
 10. 可持续性的成功模式 / 124
 11. 经营许可证 / 141
 12. 什么样的领导能带来公司的基业长青 / 163
 13. 什么样的公司能够基业长青 / 196
 14. 结论 / 215
- 附录 标准与指南 / 222



重温利益兼容法

1993年，RSA开始实施“对未来公司性质的调查”。这次调查以Anthony Cleaver爵士为主席，与英国的25家顶级企业一起联手行动，其目的是为了对未来的公司形成一种共同的想法。随后于1995年公布的报告书促使企业的领导人改变了经营策略。该报告重点关注企业在面对深刻的社会和经济变革时怎样才能取得持续成功的问题，并注意到了几个遏止英国公司发展的因素，它们包括以下几点：

- 沾沾自喜，不了解世界；
- 过分相信对财政业绩的测评；
- 与时代格格不入的企业文化。

该报告还指出：“随着企业景况的改变，竞争的比赛规则也将重新改写。”



因此，就可持续成功而言，人际关系将成为比以往任何时候都更为关键的因素。”报告要求公司采纳一种所谓的“利益兼容”的策略。“只有通过深化与雇员、顾客、供应商、投资者和社区之间的关系，公司才能够在维系公众信任的同时，足够快地预知未来、创新进取、适应变化。”

报告的作者向企业的领导人发出呼吁，敦促他们在创造可持续成功的气氛中发挥举足轻重的作用。建议采取的行动包括以下几点：

- 更多地参与以国家和社区为基础的合作关系；
- 为与政府开展更公开的对话并建立更紧密的工作关系作出贡献；
- 设置效率更高的企业代理和信息交流机构；
- 与其他公司鼎力合作，提高供货联营绩效；
- 帮助消除阻碍较小型企业生存和发展的壁垒。

报告书受到了广泛的欢迎，并在工商界和新闻媒体中激起了大量的辩论。报告书里展现的那些论点在 Mark Goyder 的《充满活力的未来公司》（1998）一书中得到了进一步的发展和举证。Goyder 在 1997 年成为未来公司研究中心的主任，那是一个为进行研究而创建的独立慈善团体，其宗旨是要“激励并帮助”英国企业制定出一种更注重利益兼容的经营策略。

本书介绍了自那时以来所发生的一切，报道了不断增强并蔓延的舆论倾向。这种趋势的起源可向后追溯许多年，无疑可远至 19 世纪初的 Robert Owen。较近一段时期的开拓者包括环境保护的积极分子（“绿色组织”成员）、管理学理论家，以及进步的实业家。过去曾出现过许多“虚假的曙光”，但今天人们对这些问题以及采取行动的必要性显然有了更清晰的想法，并得到更广泛的理解。发起积极的辩论并将之转化为行动，这种做法已广泛地涉及一系列国内和国际的非政府组织、企业的行业协会和政府的各个部门。这清楚地表明了，如果企业想在 21 世纪的社会经济氛围中及环境生态条件下获得成功——真正生存下来，它们就必须考虑与其有合作关系的所有业务伙伴的利益，以及它们开展经营所依托的社区的利益。

然而，就企业的管理而言，利益兼容法还不仅仅是关系到与业务伙伴或利益相关人发展互惠关系。“利益兼容法并不复杂。它是一种对未来的展望，

有助于公司或组织的管理者明确公司所代表的利益和所追求的目标，并确定什么人或事物可能帮助或阻碍公司实现那些目标。反过来，这又使公司的管理者能够作出判断，知道应该对什么进行鼓励或作出调整，以便获取最好的成果。”（Goyder, 1998）

利益的兼容性涉及以下几个方面：

- 经过明确陈述、广泛交流并具有共识的目的或任务。包括对公司前景的设想，不纯粹从财政或商业上的考虑来计量。尤其应注意，创造股东价值并不被看做是企业唯一存在的理由。
- 一整套共同的价值观念，它们形成了公司及其代理商采取行动和作出决策的依据。
- 一个成功的模式。它以对长期推动企业成功的动力的深刻理解和对绩效测定的平衡方法为基础，因此它是具有前瞻性的，而不仅是属于历史的。
- 与公司的经营伙伴和主要的利益相关人群体——诸如投资人、雇员、客户、供应商和社区——建立相互信任的关系（利益关系者群体的性质和数量将因公司的不同而有所差异）。
- 在对道德标准和共同的社会责任的要求越来越高的社会环境中，赞同获取“经营许可证”的必要性。

Mark Goyder 曾提出 8 个论点作为利益兼容法的基础：

1. 企业隶属于社会。从这一点可以得出，企业的经营自由既受限于政府的调控，又受制于公众准予的“经营许可证”。
2. 企业的存在是为了满足人类的需求。在每一种经营关系的后面都存在着人类的某种需求或匮乏。没有任何企业能够得以长期存活，如果它不能够满足在从顾客到投资者的整个范围中与之发生交易的人们的需求。
3. 各种相互关系是企业获得成功之根本。比如，在《忠诚效应》（1996）一书中，Frederick Reichheld 和 Thomas Teal 说明了企业的成功与企业树立顾客忠信的能力之间有着密切的关系，这种关系所起的作用十分



- 重要。同时他们还阐述了这种关系反过来又怎样促进了雇员的忠诚。
4. 价值观念是构建富有成效的相互关系的基础。但这些价值观必须反映在公司的实际行动中。
 5. 最成功的相互关系是双赢，包括互惠以及因此带来的互信。Goyder 引用了某个供应商与统一部件公司 (Unipart) 接洽业务的例子：由于原材料价格的逐步上涨，该供应商建议供货价格上浮 25%。Unipart 公司指派了一个工作小组，对该供应商的生产成本作了研究，并提出了一些避免浪费和改进加工程序的办法。其结果是在供应商提出的价格上降低了 4%，同时还增加了供应商的利差。
 6. 企业的可持续成功取决于领导层。注重利益兼容的领导人不仅能明确无误地表达其目的、价值观和设想，还能通过自己的行动和工作方法来现身说法。
 7. 每家公司的情况都各不相同，所以必须走适合自己的道路。没有适用于所有公司的单一模式。寻求万能处方的做法既不切实际又难以奏效。
 8. 任何仅限于经济概念的方法都无法预见或解释企业的成功。为了理解以经济来解释人类行为是多么的狭隘和错误，我们只需想一想促使企业家拼搏的诸多动机。

利益兼容法的实施涉及以下 5 个步骤：

1. 确定公司的目的和价值观；
2. 检查各种主要的关系并与利益相关人保持密切的联系；
3. 确定成功的意义以及成功的关键因素；
4. 测定并公布业绩；
5. 奖励并强化。

MacMillan 和 Downing (1999) 指出，利益兼容法在企业战略管理与市场营销领域得到了一些最新思想的支持，特别是得到了 Hamel 和 Prahalad 与 Ghoshal 和 Kay 等重视资源的思想学派的拥护：

在当今世界，产品看起来越来越相似，外部采办、合资企业，以及联合公司有时难以看出一项业务会在何处结束，而下一项又将在哪

里开始。在这样的一个世界中，竞争优势来自何处？在资源学派看来，这个问题的答案在于公司处理事物的方式，那是很难照搬的。除了可以获得专利权的知识资本外，公司还可以在主要雇员的核心能力和公司的关系网——公司的社会结构或社会资本——中找到其他的无形资产。与主要客户和供应商的长期合作关系，以及主要职员的工作方法（常常是心领神会的），这些都被认为能够产生出显著的竞争优势。所有的看法都一致认为，这些能力或潜力并非随时都能通过各种机会主义的、强制的，或过度剥削的关系而获得。恰恰相反，最有价值的合作关系核心在于彼此信任和履行承诺。这些论点强调指出，互相信赖的相互关系更可能长期地持续下去，更可能促进合作、激励尝试、倡导创新，并更可能抵御短期的冲击和危机。

注重利益兼容的领导层

在未来公司研究中心的管理工作中，领导层所起的关键作用被概括为“一加五”。“五”指的是五种主要的关系——雇员关系、顾客关系、投资者关系、供应商关系和社区关系；“一”则是指领导层在提出设想和决定领导方式中所起的主要作用，领导层授权给各个利益关系群体中的人们，使他们能够重点关注怎样实现并分享公司的可持续成功。不仅公司的管理层需要这样的领导，在雇员、顾客、投资者、供应商和社区中都需要有这样的领导人。

领导层应用利益兼容法的基本原则是采纳一整套的价值观，将人际关系置于中心位置，不单从财政或商业方面来确定企业的目标。注重利益兼容的领导层十分清楚公司与更广阔的社会经济环境之间的纽带关系，特别能看清在社会和技术发生变化的形式下企业所产生的转变。

在公司组织及其动态环境之间存在着相互依存的关系，对之加以深入地理解，这将为领导层起到至关重要的作用奠定基础，并将带给公司激励人心且如愿以偿的发展前景。这样的前景应能满足主要利益相关人的需求，同时还能为发展和维持竞争优势的经营战略奠定基础。

如果这一前景得以实现，就必定能够赢得所有利益相关人的合作。因此，