

Successful Habits of Visionary Companies

# 基业长青

B

[珍藏版]  
BUILT TO LAST

【美】吉姆·柯林斯 杰里·波勒斯 著

## 企业永续经营的准则

世界上每一位CEO、经理人和企业家都应该阅读这本书。



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 基业长青

Successful Habits of Visionary Companies



[珍藏版]

【美】吉姆·柯林斯 杰里·波勒斯 著

真如 译  
俞利军 审校

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

基业长青：珍藏版(美)柯林斯等著；真如译，俞利军审校。—北京：中信出版社，2009.10

书名原文：Built to Last

ISBN 978-7-5086-1680-3

I. 基… II. ①柯… ②真… ③俞… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第157613号

BUILT TO LAST

Copyright © 1994, 1997 by Jim Collins and Jerry I. Porras

Published by arrangement with Curtis Brown Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

## 基业长青：珍藏版

JIYechangqing

---

著者：[美]吉姆·柯林斯 杰里·波勒斯

译者：真如 审校：俞利军

策划推广：中信出版社(China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司(北京市朝阳区和平街十三区35号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京牛山世兴印刷厂

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：22.75 字数：254千字

版次：2009年10月第4版 印次：2010年2月第3次印刷

京权图字：01-2009-4048

书号：ISBN 978-7-5086-1680-3/F·1737

定价：42.00元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84260000

<http://www.publish.citic.com>

010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 作者的话

当我们坐到桌前，为《哈珀商业精华》丛书题写说明的时候，《基业长青》已经在《商业周刊》的畅销书排行榜上停留了6年之久。这样的优异成绩远远超出了笔者当年最大胆的想象，《基业长青》可谓名副其实。

不过，有些滑稽的是，这个书名本身却不该归功于我们。挫折经常是灵感的源泉，而在1994年时，负责本书的编辑简直受尽了挫折。在当初的出版合同中，我们特别加入了一个条款，保留了重大事项的最终决定权。在出版日期日益临近的时候，我们还在不断地否定书名建议。总计有127条选择项遭到拒绝，例如《竞争就是你》、《伟大的梦想——成功企业研究报告》等。

情势的严峻最后引起了哈珀-柯林斯出版社执行主编的重视。经过一个周末的思考，他在星期一带来了想法。“请看看，”他边说，边把一张小卡片扔到我们编辑的办公桌上，“这个题目合适吗？”那上面赫然写着——“基业长青”。

于是，我们有了期盼已久的书名。

现在回想起来，《基业长青》当然是个出色的书名，可惜仍然不够准确。我们不是从市场反映的角度（别担心，我们不会再换书名），而是站在本书原本希望探讨的内容的角度来看这个问题的。《基业长青》一书，其实不是讲如

何创建“可以”长青的基业，而是说，我们应该创建那些“值得”长青的基业——创建一家有内在品质的公司，如果它不幸消亡，那会让这个世界感觉若有所失。在本书的每个章节，我们都在提同一个简单的问题：假如你可以创造辉煌的事业，可以为社会做出恒久的贡献，那为什么要满足于得过且过的平庸生活呢？何况，正如笔者的研究成果显示的那样，能够做出持久贡献的人最终也将持续地得到更多的经济回报。

假如今天重新来写《基业长青》，我们并不会改动书中的基本原则，因为它们是经得起时间检验的。相对于1994年来说，我们对于许多有长远抱负的公司有了更加深刻的了解，并可以补充某些新的内容，但我们对全书的主旨却没有丝毫动摇。相反，笔者还更加确信，创建一家恒久的伟大公司——一个真正“值得”长青的基业，乃是崇高的使命。

吉姆·柯林斯

杰里·波勒斯

## 再版导言

1994年3月14日，我们把《基业长青》的最后定稿交给我们的出版商。像所有的作者一样，我们对这本书充满了期待与梦想，却从不敢把这些期望作为成功的预言。我们清楚，一本书畅销的同时有10本或20本同样优秀的（可能是更好的）作品在寂寂无名中湮没了。两年过去了，当我们写下这篇再版导言时，我们不禁诧异于这本书的成功：这本书在全世界历经40次印刷，被译成13种语言，并跻身北美、日本、南美和欧洲部分地区的畅销书之列。

有许多方法衡量一本书的成功。对我们来说，读者的素质是最为重要的。由于一开始就有各种各样的报纸杂志大力宣传，这本书很快就以一传十、十传百的效应在富有思想的读者中传开了。读者正是关键。对于一个繁忙的人来说，买一本书花费15或25美元不算什么，阅读消化一本书花费的时间更为宝贵；相比之下，封面所标的价格就不值一提了。特别是要阅读一本以研究为基础，以理念为驱动的作品，更是如此。事实上，很多人都不读买回来的书，至少不是全读。但我们惊喜地发现这部书不单是买的人多，真正去阅读了的人也很多。许多繁忙的人，从首席执行官到高级主管到跃跃欲试的企业家，从非营利组织的领导到投资者、记者和刚刚起步的经理人，都在《基业长青》上投资了他们最宝贵的资源——时间。

我们把这本书的成功归功于以下四个因素。首先，建立一个伟大并长盛不衰的公司的理念让人们备感兴奋。我们在世界各地都遇到了这样一些高级主管，他们渴望建立一个比个人生命更伟大、更持久的组织。这样的组织扎根于一套永恒的核心价值观，为利益之外的追求而生存，并能以内生的力量不断地自我更新，因而长盛不衰。

我们发现，不仅大公司中肩负重任的领导人有这种动机，中小型公司的创业者和领袖也有这种动机，而且似乎更为强烈。这样的例子不乏其人，戴维·帕卡德、乔治·默克、沃尔特·迪士尼、井深大、保罗·高尔文，还有威廉·麦克奈特，他们就像商业世界的托马斯·杰斐逊和詹姆斯·麦迪逊，建立起一套价值和行为的标准，并让人有种要去实现它们的急迫感。帕卡德他们并不是一开始就是公司的巨人，他们创业之初不过是做些小本生意。他们从规模小、资金紧缺的小企业做起，逐步建立起一些世界上最为成功而经久不衰的大公司。有家小型创业公司的一位高级主管说：“了解他们的创业之路，给了我们莫大的信心和启示。”

第二，有思想的人渴求获得能经受时间考验的指导原则。他们厌倦了“年度流行语”般稍纵即逝的管理思想。诚然，世界是在变化的，而且正在以一种加速度变化，但这并不意味着我们要放弃追寻能经受时间考验的基本观念。相反，我们比以往任何时候都更需要它们。当然，我们也需要不断地寻求新的构想和解决方法，因为发明创新是人类进步的源泉。但是对于一个公司来说，面临的重大问题不是缺乏新的管理思想（事实上，我们被众多的思想淹没了），而是不能理解最基本的原则。如果大多数经理人能够回归到基本的原则，不会时不时移情于另一个短暂诱人而又包装精美的管理时尚，那么他们对组织做出的贡献将会更大。

第三，转型期公司的经理人会发现，《基业长青》提出的观念可以让他们在不动摇一个伟大公司根基的同时（甚至在某些情况下，帮助他们首次创

立这样的根基), 引入可以提高效率的变革。和许多人的一般常识相悖的是, 面对不断变化的世界, 首先应该问的不是“我们应该怎样相应地变化”, 而是“我们自身代表的是什么, 我们为什么存在”, 这应该是永远不变的, 而除此之外的任何东西都可随机而变。换个说法, 高瞻远瞩的公司能够从烦琐的做法和商业谋略中(这应该应时而变)分离出他们永恒不变的核心价值和经久不衰的使命(这应该永远不变)。这种区分对各种各样准备大转型的组织有着深远的正面影响。这样的公司很多, 包括面临冷战结束的罗克韦尔国防公司和正面临放松管制的南方公用事业公司; 也包括正面临全世界反对呼声越来越高的美国无烟烟草公司, 到要面临首次培养家族外领导人的嘉吉公司, 以及像超微半导体公司和微软这些要超越对有远见的创立者过分依赖的公司。



图1.A 高瞻远瞩公司的永远不变和应时而变

即使在《基业长青》中研究过的高瞻远瞩公司也要时时提醒自己, 不要混淆核心和非核心; 什么应该永恒不变, 什么应该应时而变; 以及什么是真正神圣的, 什么不是。比如, 惠普的高级主管们就经常谈及这种重要的区分, 让每一个惠普人都明白, 运营方式、文化标准和商业谋略的变革并不意味着惠普失去了“惠普风范”的核心精神。惠普在1995年的年度报告里把自己比喻成一个陀螺仪, 就指出了这样的关键思想: “上百年来, 陀螺仪被用来引导



船舶、飞机和卫星。它的特点是：外围的轴架可以自由运动，而核心的圆盘却稳定不动。与此相似的是，惠普公司的核心也存在着稳定的品质，并引领着公司员工继续领导和适应技术与市场的变迁。”同样，强生公司也运用这一观念在改革整个组织结构，改进整个生产流程的同时，保存了包含在强生信条中的核心理念。3M为了集中精力在持久不变的使命——用创新的方法去解决还未解决的问题，而卖掉了公司一大块难以实现创新的部分，这种戏剧化的变动令商业舆论界惊诧不已。事实上，如果说成为一个经久不衰的伟大公司有什么秘密的话，那就应该是要有掌控连贯性和变化性的能力，即使是那些已经有远大目光的公司，这个原则也需要有意识地不断运用。

最后，还有更多高瞻远瞩的公司发现这本书肯定了他们的经营方法。我们研究所选的公司只代表了一小部分高瞻远瞩的公司。它们以不同的形式出现：或大或小，上市的或未上市的，高姿态的或默默发展的，独立的或是附属的。有些知名公司像可口可乐、L. L. Bean、Levi牛仔、麦当劳、麦肯锡和State Farm保险公司，几乎可以肯定都属于高瞻远瞩公司，还有其他像耐克这样年轻的公司将来也很可能加入到这一行列。然而还有很多不那么知名的公司，其中许多还未上市，在隐遁中默默发展。有一些已经历史悠久，像嘉吉、道琼斯、联邦国民抵押贷款协会、花岗岩石材、莫仕连接器公司和Telecare。其他正积极进取的公司，像Bonneville国际公司、赛普拉斯、GSD&M广告公司、兰德马克通讯公司、曼科公司、MBNA、泰勒公司、Sunrise Medical，以及WL Gore。通常的商务报道总是倾向于把我们的注意力吸引到无论是兴起还是衰落都十分引人注目的所谓明星企业身上。然而，我们经常交往的是一组很不一样的公司，它们可靠而注重基本原则，它们避免过于引人注目，它们为人们创造工作机会，增加财富，并为社会做出不菲的贡献。当我们看到世界上有如此多公司以这种方式运营时，我们不禁为此感到高兴。

## 跨越全球多元文化

在《基业长青》中研究的高瞻远瞩公司，18家中有17家把总部设在美国，我们不敢肯定本书的基本观点在世界上其他地方会是怎样的。但自从出版以来，我们开始明白《基业长青》的中心概念跨越了国家概念，适用于跨文化和多元文化的环境。我们两人陆续游历了除南极洲以外的各大洲，在这些地方开研讨会，举办讲座并和公司一起合作。我们也尝试在许多有特异文化的国家工作，包括阿根廷、澳大利亚、巴西、智利、哥伦比亚、丹麦、芬兰、德国、荷兰、以色列、意大利、墨西哥、新西兰、菲律宾、新加坡、南非、瑞士、泰国和委内瑞拉。尽管我们尚未踏足其他的亚洲国家，但这本书在那些地方却备受欢迎，并被译成了中文、韩文和日文。

建立一个经久不衰的伟大公司的强烈愿望并非美国独有。我们在每一种文化中都发现了造钟师。全世界觉悟的商业领袖都能直觉地感受到永恒核心价值观和追求利益之上的核心使命的重要性。他们也和美国那些建立起高瞻远瞩公司的人一样，表现出追求进步毫不松懈的动力。我们在巴西看到了胆大包天的目标，在斯堪的纳维亚半岛看到了教派般的文化，在以色列听到“择强汰弱的进化”战略，在南非也看到了不断的自我改进。在世界上每一个地方，最好的公司都强调协调与合作。

事实上，我们在《基业长青》里主要研究的是美国的公司。这反映了我们自身的一种研究方法，而非全球所有公司的总体景观（我们通过对700位美国的CEO的民意调查，列出了一份高瞻远瞩公司的名单）。历史悠久和后起直追的高瞻远瞩公司在全世界都有，像莫斯科的FEMSA，加拿大的赫斯基能源公司，巴西欧德布莱克特公司，英国的太阳国际和日本的本田。一项新的研究倡议提出用《基业长青》的观点对欧洲公司进行系统地分析，杰里（和OCC合资的一家欧洲顾问公司）还为此建议了18家高瞻远瞩公司：ABB、宝

马、家乐福、戴姆勒-奔驰、德意志银行、爱立信、菲亚特、Glaxo、ING、欧莱雅、玛莎、雀巢、诺基亚、飞利浦、Roche、壳牌、西门子以及联合利华。

我们也看到了这本书中的观点是如何运用到组织内部包含有多种文化的跨国或全球性公司的。一个全球性高瞻远瞩的公司会把经营方法和商业谋略（这在每个国家都不一样）与其核心价值观和核心使命（无论公司从事什么行业，这在内部都是普遍而持久不变的）分开。一个高瞻远瞩的公司把它们不变的核心价值、核心使命融入到在每个国家不同的经营做法中，却在实际操作和策略中迎合当地的文化标准和市场状况。例如，沃尔玛把它的“顾客是第一位”的理念融入到所有国外经营中，但并不一定要把“沃尔玛欢呼”也出口到全世界，因为那只是为加强核心价值观而发展出来的具体实践。

通过顾问工作，我们帮助跨国公司发现并阐明一个统一并在全球范围内都适用的核心理念。在一个与28个国家都有业务联系的公司里，有批判和怀疑精神的高级主管们，大多都不相信有可能找到一套全球通用并且有意义的核心价值观和使命。然而，从调查每个主管运用到工作中的核心价值观和使命开始，经过一个深刻的反思过程，这群人的确发现并阐明了一种共同的核心理念。他们还制定出一系列具体的推行步骤以建立一种合作，并在协调的基础上在这28个国家贯彻这种核心。这些经理并未创造出一种全新的核心价值观和使命，他们仅仅发现了一种原本就共同拥有，只不过因为缺少合作和对话而不为人注意的核心。一位高级主管说：“15年来，我第一次发现我们有着共同的特性。那些遍及半个地球的同事们尽管有着迥然不同的做法和策略，却都坚守着同样的基本理想和原则。当我知道这样的事实时，我的感觉非常好。多样化是一种力量，特别是当它们都来源于对我们代表什么和为什么我们会存在有一致的理解时更是如此。现在我们要保证这个核心贯穿于整个制度并且能持续下去。”

当它们运营最佳时（并不经常如此），在不同的文化中经营时，经久不衰的伟大公司从不放弃它们的核心价值观和高要求的行为标准。正如一个有上百年历史，私人所有并拥有数十亿资产的高瞻远瞩公司的CEO所说：“我们本来要花费更多的时间适应一个新的文化，特别是当我们很难找到适合我们价值系统的员工时。例如在某些国家的腐败欺诈猖獗，因此，我们前进的速度只能取决于能否找到符合我们标准的人。我们宁愿放弃那些要背弃我们的原则才能获得的商业机会。尽管如此，当许多竞争对手早在50年前就已经消失时，百年后的我们仍然屹立不倒，并且每六到七年规模就增大一倍。原因就在于我们坚持了不为利益降低我们标准的原则。我们带着长远的眼光看待一切事物，并且一直如此。”

## 对公司以外的机构的价值

由于我们把研究范围限定在营利性的公司，我们当时并不能预料我们的研究结果会对公司外的人有什么吸引力。自从出版后，我们逐渐发现这本书说到底并不仅仅是一本商业书，而是一本关于构建伟大而经久不衰的人类组织的书，无论这种组织是什么形式。来自各种各样非公司形态的组织的报告说道，他们发现这本书的观念，无论是对美国癌症协会这样的事业性组织，还是对于校区、学院、大学、教堂、团队、政府，甚至家庭和个人，都是很有价值的。

例如，大量的保健组织发现，在这个日新月异，竞争越来越激烈的世界，学会区分他们的核心价值观和日常的做法、谋略，对保持他们的社会使命感有着极为重要的作用。一位大学的托管理事运用同样的思想区分永恒的学术自由的核心理念和教员任期内的工作方法。他解释说：“这种区分对我推动日益陈旧的任期制度的改革，同时又不失掉最重要的核心理想有着无可估量的



作用。”

这种理念相信，有强烈教派般文化，并以“造钟”理念构建的组织，可以超越有远大眼光的创始人。这种观念帮助了一大批社会事业性组织，其中这样一个团体就是“城市年”。他们开展社区服务项目，鼓舞了成百上千的年轻大学生组成了一支号称“国内和平队”的队伍，共同为改善美国国内城市的计划做出努力。正像其他社会事业组织一样，“城市年”根源于一群能给人鼓舞，有着远大眼光，并带着强烈社会使命感的创始人。其中一位创始人，Alan Khazei想把他的使命般的激情和梦想变成组织本身的特质，而不需要依赖包括他自己在内的任何个人领袖。于是他把一个单纯的社会梦想变成了构建一个带有永恒使命的组织。这是一个从报时者到造钟师的根本变化。社会事业组织的建立通常始于解决一个具体的问题，正像公司常常是始于一个具体奇妙的构思或适时的商机一样。但是，正如所有的伟大构想或商机最终都会过时一样，建立一个社会事业组织所服务的目标最终也会达到或变得不再重要。这样，对于构建一个长盛不衰的组织来说，找到一个比建立之初的目标更深更持久的使命就显得尤为重要了。

因此，我们可以看到营利性高瞻远瞩公司和非营利性高瞻远瞩组织并没有根本的区别。两者都面临着要超越对任何个人领袖或伟大构想的依赖状态，两者都依赖一套永恒的核心价值和追求利益之上经久不变的使命。两者都要随着世界的变化而变化，同时保存他们的核心价值观和核心使命。两者都受益于教派般的文化和谨慎的接班人培养计划。两者都需要积极向上的机制，需要胆大包天的目标，需要尝试、创业精神或是一种不断自我改进的机制。两者都需要创造一致的合作以保存他们的核心价值观和使命，同时刺激进步。当然，营利性和非营利性组织在结构、竞争动力和组织原理各方面都不一样。但构建一个长盛不衰的伟大组织的精神却是一致的。

我们也逐渐看到，《基业长青》提出的观念在社会、政府层面得到了有

效应用。拿日本和以色列来说，他们就尝试围绕一种强烈的核心使命、核心价值观、合作机制以及国家性胆大包天的目标，来培养凝聚力很强的社会团体。正如历史学家塔其曼夫人在她的《实践中的历史》(*Practicing History*)中所说的：“尽管以色列的问题很多，它仍然有一个主要的优势：一种强烈的使命感。以色列人也许不会富足，也许不会安宁，但正因为如此，他们保存着会被富足扼杀的动力。”这种动力不依赖于目光远大、魅力型的领袖而存在。它深深地扎根于以色列社会的构架中，并通过诸如全民服兵役这样强有力的机制不断地得到加强。正如一位著名的以色列记者形容的：“以色列不像其他许多国家，事实上它拥有一种经久不衰的使命感，这种使命感让每一个以色列人坚守这样的信念：要在这个地球上为犹太人寻求一片安全之地。”

在美国，“独立宣言”和“葛底斯堡”演说中也精彩地阐明了一套国家核心价值观。但我们还需要更好地理解我们经久不衰的核心使命。当绝大多数以色列居民可以告诉你为什么以色列能够存在时，我们却很怀疑我们能否在现代美国找到同样的凝聚力。并且大多数美国居民似乎混淆了我们永恒的核心价值和一般的做法、结构、策略。不控制枪支是核心价值观还是一种做法？平等权利法案是核心价值观还是一种策略？在国家的层面上，我们运用“保存核心，刺激进步”的观念区分核心价值观和做法、谋略，并从中受益。这种区分让我们在保存国家理想的同时促进有效的变革。

最后，也是最令笔者好奇的是：一大群读者向我们反映，这本书的关键概念对他们的个人和家庭生活十分有用。许多人还利用“保存核心，刺激进步”的阴阳之说，来解答关于自我认知和自我更新的人生哲学问题。“我是谁？我代表的是什么？我的目标何在？如何在这个纷繁杂乱、不可预测的世界里保持自我意识？如何为我的生活工作寻找意义？如何让我保持新鲜感，能够身心投入和活力四射？”与过去一样，这些问题在今天依然困扰着我们，甚至有增无减。由于工作安全网的破灭和变革步伐的加快，世界的不确定性

和复杂性日增，那些过去依赖外在的机制来保持一致性和稳定感的人就面临着失去依靠的风险。而稳定唯一真实可靠的源泉就是一种强烈的内心信念和适应变革的意愿，以及应时调整改变“核心”之外一切事物的做法。人们不可能准确地预料他们将会去哪里，他们的生活将如何展开，特别是当今天的世界变得不可预测时。那些建立起高瞻远瞩公司的人敏锐地意识到，认识“你是谁”比知道“你要去哪里”更为重要。因为“你要去哪里”几乎肯定是要改变的。无论是对于我们的个人生活，还是对那些胸怀远大抱负的公司，都是如此。

### 继续学习和未来工作

自从《基业长青》出版以来，我们学到了很多，但我们还有更多东西要学。我们认识到报时者可以变成造钟师，并且学会如何帮助他们完成这个过渡。我们认识到，如果有什么不足的话，那就是我们低估了合作的重要性，我们学到了更多如何在组织内部创造密切合作的学问。我们认识到，如果正确地设定使命，比单纯持有核心价值观对组织的影响更为深远。因此，公司应该在使命认同上多花心思。我们认识到，兼并和收购给高瞻远瞩公司带来了特殊的问题，并且学会如何帮助这些组织在《基业长青》的框架下考虑兼并和收购。我们学会如何把这些理念运用到跨文化和非公司的情形。我们认识到21世纪经久不衰的伟大公司将比20世纪的公司更需要根本不同的结构、谋略、做法、机制。然而，我们在《基业长青》中提出的基本观念将成为重要的，或者可能的话，将会成为设计组织未来更重要的框架。

一种内在的驱动力驱动我们去学习、去传授，并且这种动力不会因为这本书的结束而消失。这本书仅仅是一个开始。我们继续渴求获得新的洞察力，发展新的概念和构想，创造能有所作为的实际应用工具。詹姆斯在科罗拉多

的博尔德建立了一个学习实验室和其他机构合作继续现有的研究。杰里则继续在斯坦福大学商学院执教研究，并在那里开设了一门关于高瞻远瞩公司的课程。作为我们进行中研究的一部分，如能收到读者们来信告诉我们你们有关运用该书的经验和观察结果，或者提出问题、挑战，或者提出我们应该在将来工作中注意到的问题，我们将备感荣幸。我们期待着您的来信。

吉姆·柯林斯于科罗拉多州博尔德

杰里·波勒斯于加州斯坦福



## 序 言

我们相信：世界上每一位CEO、经理人和企业家都应该阅读这本书。每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、商学院学生，每一个对世界最成功企业的出众特质感兴趣的人，也都应该阅读这本书。我们如此斗胆声明，并非因为我们写了这本书，而是因为书中提到的公司确有很多可资借鉴之处。

我们做了长期研究，写出这本书，就我们所知，没有人这样做过。我们选出一组真正杰出、历经岁月考验的公司——这些公司平均创立日期是1897年，从它们创业之初开始研究，历经所有的发展阶段，一直到今天为止。同时，我们也把它们和一组历史相当但是未能获得同等地位的优秀公司做比较研究。我们研究它们处于草创时期的状况，研究它们处于中型企业、大型公司时的情形，研究它们如何应对世界发生的急剧变化（两次世界大战、大萧条、革命性的科技、文化动荡等等）而基业长青。整个研究、写作期间，我们始终在问：“是什么使这些真正独特的公司有别于其他企业？”

我们希望超越今天无数的管理理论和时髦概念，决心发现历百年而不变、系杰出公司于不坠的管理原则。在这个过程中，我们发现，今天很多“新颖”或“创新”的管理方法其实一点都不新鲜。很多今天流行的管理方法，诸如员工持股、授权、持续改善、全面质量管理（TQM）、建立共同愿景和共同