

“继《追求卓越》之后最引人瞩目的企业研究力作”——《今日美国》
有志创造伟大公司的经理人的必读书

基业长青

BUILT TO LAST

Successful Habits of Visionary Companies

[美] 詹姆斯·C·柯林斯
杰里·I·波拉斯/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

“继《追求卓越》之后最引人瞩目的企业研究力作”——《今日美国》
有志创造伟大公司的经理人的必读书

基业长青

BUILT TO LAST

Successful Habits of Visionary Companies

[美] 詹姆斯·C·柯林斯

杰里·I·波拉斯/著

MBA 688 / 10

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基业长青 / (美) 柯林斯等著 ; 真如译 . — 北京 : 中信出版社 , 2002.5
ISBN 7-80073-476-5

I . 基... II . ①柯... ②真... III . 商业经营 - 经验 IV . F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第028820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 © 2002 by CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

基业长青

著 者 : [美] J · 柯林斯 J · 波拉斯

译 者 : 真 如

出版发行 : 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编100004)

责任编辑 : 曹爱菊 何培慧 责任监制 : 朱 磊 王祖力

经 销 者 : 中信联合发行有限公司

承 印 者 : 北京忠信诚胶印厂

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16 印 张 : 22.75 字 数 : 227千字

版 次 : 2002年5月第1版 印 次 : 2002年5月第1次印刷

京权图字 : 01-2000-4874

书 号 : ISBN 7-80073-476-5/F · 348

定 价 : 39.00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 : 010-64648783

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有兴趣的人，也都应该阅读这本书。我们这么大胆地声明，不是因为我们写了这本书，而是因为书中提到的公司有很多可供借鉴之处。

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。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，我们不断地问：“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术语和时髦名词，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。很多今天流行的术语，诸如员工持股、授权、持续改善、全面质量管理（TQM）、共同愿景、共同价值观等等，都是经过重新包装和更新的旧做法，有些做法甚至可以追溯到19世纪的最初10年。

但是，我们发现的东西使我们惊异，有时候甚至使我



们震撼。广受支持的迷思纷纷破碎，传统的架构个个崩塌。研究做到一半，我们发现自己茫然若失，因为证据打破了我们很多的成见和“知识”。我们必须先解脱，才能再学习；我们必须破旧立新，建立新的架构，有时候还得从头做起。整个研究花费6年时间，但是，每一分钟都值得。

回顾我们的发现，有一点特别重要：几乎每一个人都可以担任建立杰出企业组织的主角。各个阶层数量极为庞大的经理人，都可以学习和应用这些公司的教训。至少在我们的眼中，“企业必须仰仗具有特异、神秘特质的才智之士领导，而且这种特质是别人学习不来的”，这种令人望而却步的说法，已经消失得无影无踪。

我们希望你能从本书里得到很多东西：我们希望这几百个特定的事例，能够激励你在自己的组织里采取行动；我们希望这些观念和架构深植在你心底，协助指引你思考；我们希望你得到可以传给别人的智慧之珠。但最重要的是，我们希望你获得信心和灵感，了解这一切经验并非只有“别人”合用，你也可以学习这些经验，建立一家高瞻远瞩、基业长青的公司。

J·柯林斯

J·波拉斯

1994年3月于加州斯坦福

1 翘楚中的翘楚	1
破除12个迷思	8
研究项目	13
让证据说话	25
2 造钟，不是报时	27
“伟大构想”的迷思	28
无需“伟大构想”	33
公司才是终极的创造	35
魅力型伟大领袖的迷思	40
建筑师方式：造钟师的运作	44
CEO、经理人和创业家重要讯息	53
插曲：太极生两仪	57
3 利润之上的追求	59
务实的理想主义	61
核心理念：探索利润神话	70
有“正确的”理念吗	87
CEO、经理人与创业家指南	94
4 保存核心，刺激进步	103
追求进步的驱动力	106
保存核心与刺激进步	109
CEO、经理人和创业家明灯	112
5 胆大包天的目标	117
刺激进步的强大机能	120

目标，而非领袖	(137)
CEO、经理人和创业家借鉴	(145)
6 教派般的文化	(151)
弃之如敝屣	(159)
IBM走上伟大之路	(163)
迪斯尼的魔力	(168)
宝洁：全心投入	(174)
CEO、经理人与创业家须知	(179)
控制与自主	(182)
7 择强汰弱的进化	(185)
企业是逐渐演进的物种	(191)
“突变机器” 3M如何击败诺顿	(198)
CEO、经理人和创业家教训	(212)
固守根本？固守核心！	(216)
8 自家长成的经理人	(221)
用内部晋升保存核心	(226)
CEO、经理人和创业家借鉴	(239)
9 永远不够好	(243)
永不满足的机制	(245)
为了明天（今天要奋斗）	(249)
马立奥特与霍华德·詹森：一个庞大的美国特	
许经营店的衰败	(257)
CEO、经理人和创业家路标	(260)
黑带高手的寓言	(261)

10 起点的终点 263

协调一致的威力：福特、默克和惠普 264

CEO、经理人和创业家教训 278

永无止境 284

后记：基业长青问答 287

我们希望成为高瞻远瞩公司，应该从何做起？ 287

我不是CEO，应如何利用这些发现？ 291

非高瞻远瞩的大型老公司有希望吗？ 293

像IBM这种原本是高瞻远瞩公司，目前似乎丧失这一地位的企业，你们会提出什么样的指导？ 294

什么人不能构建高瞻远瞩公司？ 296

你们的发现适用于非盈利机构吗？ 297

你们的书和别的作品，例如《追求卓越》互相契合吗？ 297

你们研究的是过去，难道你们不担心这些发现在21世纪过时吗？ 299

附录1 研究事宜 303

“玩火”（如何看待破产的高瞻远瞩公司） 303

“高瞻远瞩”仅仅是成功的另一种说法吗？ 304

我们能否信任CEO调查，找出名副其实的公司？ 306

相互关系及缘由 307

商瞻远瞩公司的艰难时期 308

大公司与小公司 309

信息不均 310

1

翘楚中的翘楚

“回顾一生的辛劳，我最自傲的，很可能是协助创设一家以价值观、做事方法和成就，对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司；我特别自傲的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后恒久继续作为典范的组织。”

惠普公司创始人之一 威廉·惠烈

1990年

“我们必须以维系公司的活力为己任，以公司的实际成长和发扬光大这种制度为己任，以便这家公司、这种制度再延续另一个150年，以便它延续千秋万代。”

宝洁前任首席执行官 约翰·斯梅尔

在宝洁庆祝150周年大会上的讲话

1986年

本书不是探讨眼光远大的魅力型领袖，不是探讨高瞻远瞩的产品观念或市场眼光，甚至不是探讨拥有“企业梦想”的问题。

本书探讨的是更重要、更持久和更实在的事情，是一本探讨高瞻远瞩公司的书。

何谓高瞻远瞩公司（visionary company）？高瞻远瞩公司是所在行业中第一流的机构，是皇冠上的明珠，广



受同行崇拜，对所处的世界有着深远的影响。此中关键在于：高瞻远瞩公司是一种组织、一种机构。作为领导者，无论多有魅力、多么高瞻远瞩，最后都会去世；所有高瞻远瞩的产品和服务——所有“伟大的构想”最后都会过时。的确如此，整个市场都可能过时和消失，但是高瞻远瞩公司却会长期枝繁叶茂，经历很多次产品生命周期、经历很多代活跃领导人而继续生存。

请你暂停一下，在心里拟出一张高瞻远瞩公司的名单，设法想出5~10家符合下列标准的机构：

- 所在行业中第一流的机构
- 广受企业人士崇敬
- 对世界有着不可磨灭的影响
- 已经历很多代的CEO
- 已经历很多次产品（或服务）生命周期
- 1950年前创立

查对一下你的名单，它们有什么地方让你特别动容？你注意到什么共通的特性吗？什么原因可以解释它们持久不坠的素质和繁荣？它们何以有别于其他具有相同机会、却没有获得同样地位的公司？

我们在一个长达6年的研究计划中，决心找出一批高瞻远瞩公司，系统地研究它们的历史发展，验证它们何以有别于一组精心选择的对照公司（comparison company），从而发现它们长期拥有杰出地位的根本因素。本书呈现的就是这个计划的研究成果，以及这些成果的实际运用价值。

我们希望从一开始就声明：“对照公司”不是差劲的

公司，也不是完全没有远大眼光的公司。它们也是优秀的公司，大多数和高瞻远瞩公司生存得一样久，而且营运绩效胜过一般上市公司。但是，在我们的研究中，它们的整体地位不及高瞻远瞩公司，在大部分的情况下，你不妨把高瞻远瞩公司看成金牌得主，把对照公司看成银牌或铜牌得主。

我们选择“高瞻远瞩公司”这个名词，而不用“成功的”或“长盛不衰”公司，为的是反映它们是与众不同、非常特别的一种机构，绝非成功和长盛不衰所能充分形容。在大部分情况下，他们是本行业里精英中的精英，翘楚中的翘楚，而且数十年如一日，许多公司成为世界经营管理方法的典范——事实上是偶像。表1.1所列系本研究涵盖的公司。我们声明：这些公司并非仅有的高瞻远瞩公司，后文会说明我们选择这些公司的方法。

表1.1 本研究探讨的公司

高瞻远瞩公司	对照公司
3M	诺顿公司 (Norton)
美国运通公司 (American Express)	富国银行 (Wells Fargo)
波音公司 (Boeing)	麦道公司 (McDonnell Douglas)
花旗银行 (Citicorp)	大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan)
福特汽车公司 (Ford)	通用汽车公司 (GM)
通用电气公司 (General Electric)	西屋公司 (Westinghouse)
惠普公司 (Hewlett-Packard)	德州仪器公司 (Texas Instruments)
IBM公司	勃罗斯公司 (Burroughs)
强生公司 (Johnson & Johnson)	必治妥施贵宝公司 (Bristol-Myers Squibb)
马立奥特公司 (Marriott)	霍华德·詹森公司 (Howard Johnson)
默克制药 (Merck)	辉瑞制药 (Pfizer)
摩托罗拉公司 (Motorola)	增你智公司 (Zenith)
3M	诺顿公司 (Norton)
诺思壮公司 (Nordstrom)	梅维尔公司 (Melville)

续表

高瞻远瞩公司	对照公司
菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris)	雷诺兹·纳比斯克公司 (R.J.Reynolds Nabisco)
宝洁公司 (Procter & Gamble)	高露洁公司 (Colgate)
索尼公司 (Sony)	健伍公司 (Kenwood)
沃尔玛 (Wal-Mart)	美利坚百货公司 (Ames)
迪斯尼公司 (Walt Disney)	哥伦比亚电影公司 (Columbia)

这些高瞻远瞩公司虽然杰出，纪录却绝非完美无缺。迪斯尼在1939年遭遇严重的周转困难，被迫公开上市；后来，在80年代初期，股市做手看上它低迷的股价，使它几乎无法以独立的实体继续生存。波音公司在30年代中期、40年代末期都面临过严重的困难，到70年代初又遇到严重困境，裁员六万多人。3M诞生之初，是一家失败的矿场，在20世纪最初10年间几乎倒闭。惠普公司在1945年面临严重的挫折，1990年眼睁睁地看着股价跌破票面值。索尼创业前5年（1945年—1950年）推出的产品一再失败，到70年代，在录像机市场争夺战中，自己的贝它小带系统败给VHS大带系统。福特汽车在80年代初期出现美国企业史上最大的年度亏损，3年内共亏损33亿美元，之后才开始令人称羡地反败为胜和长久所需的企业再造。花旗银行早在1812年，也就是拿破仑进攻莫斯科时创立，但是在19世纪下半叶以及1930年代大萧条期间，都曾营运不振，到80年代末期，因为应付全球不良贷款组合的问题，又苦苦挣扎。IBM在1914年几乎破产，1921年时再度濒临破产边缘，到90年代初期又遭遇困境。

的确，本研究中所有高瞻远瞩公司在某些时候都曾遇到过挫折，犯过错误，有些公司在我们撰写本书时正

经历困难；但是——这一点是关键——高瞻远瞩公司展现出可观的弹性，展现出从逆境中恢复的能力。

因此，高瞻远瞩公司能够获得杰出的长期绩效。假设你在1926年1月1日各投资一美元，分别购买纽约证券交易所大盘指数基金、对照公司股票基金、高瞻远瞩公司股票基金，此后你把所有的股利都再投资，并随着这些公司的挂牌上市而调整（未上市前都放在大盘指数基金里），到1990年12月31日，你投资在大盘指数基金的钱，会成长到415美元，的确不赖；你投资在对照公司股票基金的钱，会成长到955美元，是投资大盘指数基金的两倍多；而你投资高瞻远瞩公司股票基金的钱，会成长到6 356美元，是投资对照公司股票基金的6倍多，是投资大盘指数基金的15倍多。（图1.1显示从1926年至1990年的股票回报，图1.2显示同期高瞻远瞩公司和对照公司与大盘指数基金的比率。）

但是，高瞻远瞩公司的成就绝不只是创造了长期经济报酬而已；它们已经融入社会的结构里。想想看，如果没有它们的产品和服务，这个世界给人的观感会多么的不同！如果没有思高牌胶带和“如意贴”便条，没有福特T型车和野马车，没有波音707和波音747喷气式客机，没有汰渍洗衣粉和象牙香皂，没有美国运通卡和旅行支票，没有花旗银行率先大举推广的自动柜员机，没有强生的邦迪和泰利诺止痛药，没有通用电气的电灯泡和家电产品，没有惠普的计算机和激光打印机，没有IBM的360系列电脑和精选牌电动打字机，没有马立奥特连锁酒馆，没有默克制药厂的抗胆固醇药，没有摩托罗拉的手机和寻呼机，没有诺思壮对顾客服务标准的影响，没有

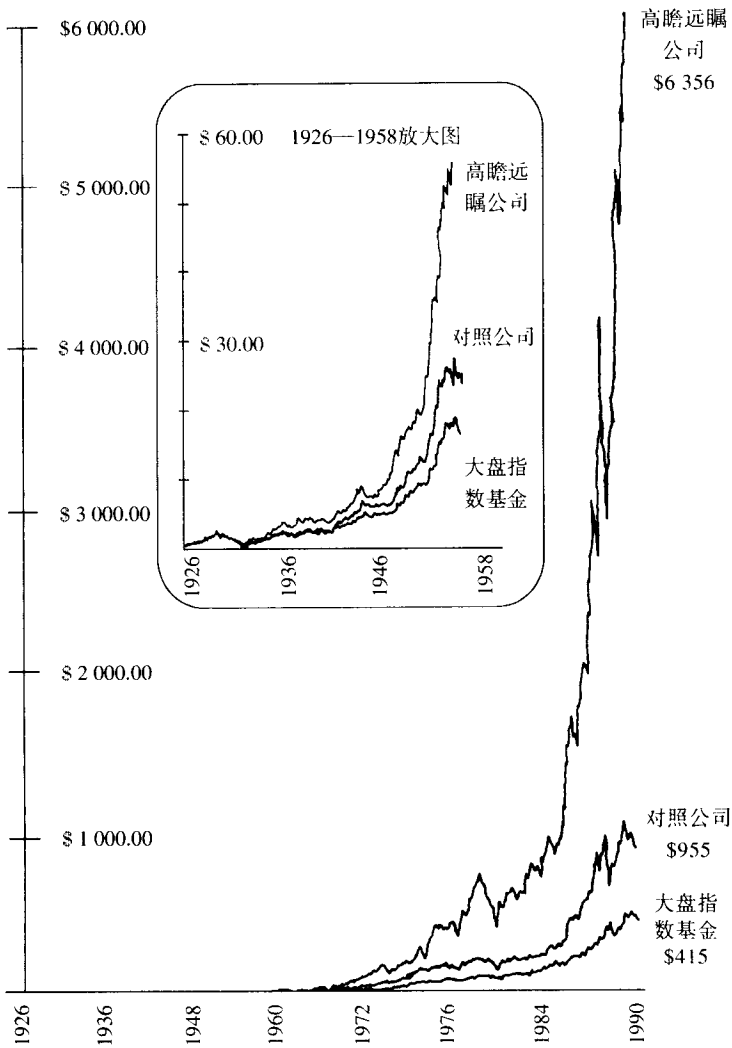


图1.1 投资1美元的股票回报 (1926年1月1日—1990年12月31日)

索尼的特丽珑彩电和随身听，这个世界会是多么的不同。想想看，有多少小孩（和成人）跟迪斯尼乐园、米老鼠、唐老鸭和白雪公主一起长大。想想看，如果美国都市的高速公路旁没有万宝路牌香烟特有的牛仔广告板，美国

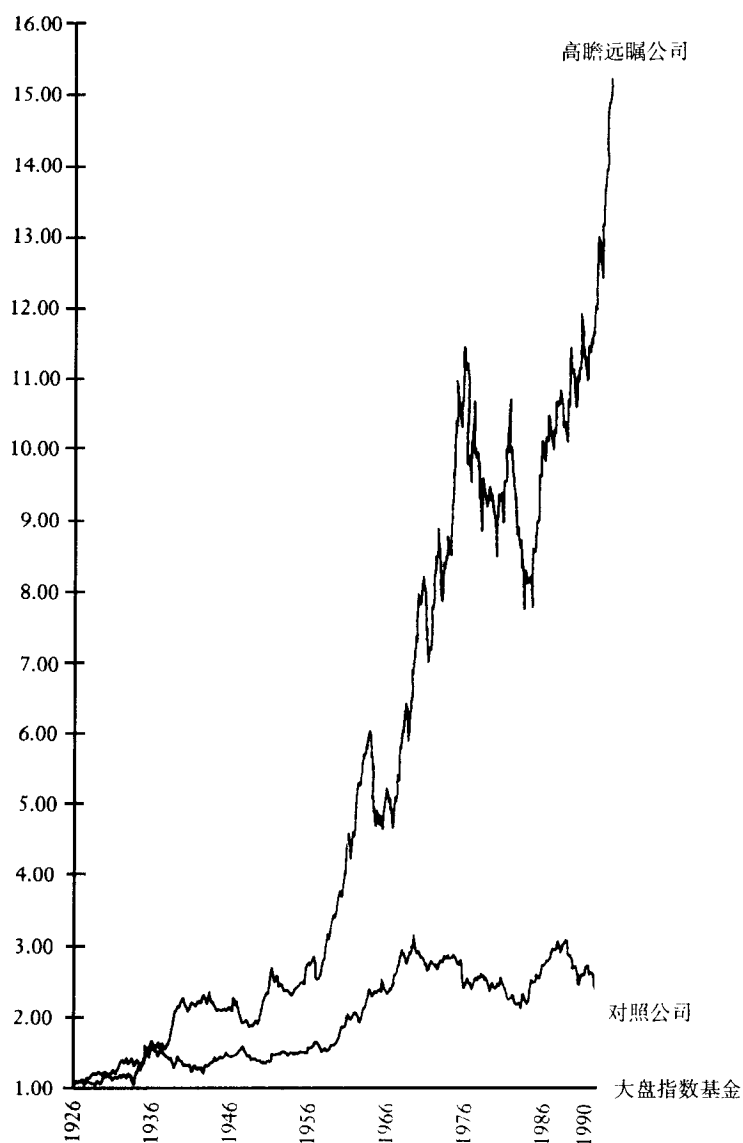


图1.2 大盘指数基金之累积回报率（1926年—1990年）

乡间如果没有沃尔玛的商店，又会是什么样的情景。无论是好是坏，这些公司已经为世界留下了无可磨灭的烙

印。

令人兴奋的是：应当思考这些公司为什么会自成一格，成为我们认定的高瞻远瞩公司。它们是如何草创的？它们从小小的新创企业茁壮成长为全球性的机构，在发展期间是如何应付不同的变化？它们成为大企业后又是什么样的共同特质使它们有别于其他大公司？我们从它们的发展中可以学到什么有用的教训，以便有志创造、建立和维持这种公司的人士加以应用？我们请你一起来探索这些问题的答案。

本章的后半部说明我们的研究方法，然后在第2章一开始就呈现我们的发现，包括一些令人惊异和违反直觉的发现，但首先请允许我们说明12个在研究过程中打破的迷思。

>> 破除12个迷思

迷思一：伟大的公司靠伟大的构想起家。

事实：靠“伟大的构想”创立公司可能是个傻主意。

高瞻远瞩公司创业时，没有几家拥有伟大的构想。事实上，有些公司创立时根本没有特定的构想，也有几家一开始就错误连连。此外，不管创业理念如何，高瞻远瞩公司初期所缔造的事业成就远不如本研究中的对照公司。就像龟兔赛跑的寓言一样，高瞻远瞩公司起步时经常步履蹒跚，最终却赢得长距离的竞赛。

迷思二：高瞻远瞩公司需要杰出而眼光远大的魅力型领导者。

事实：高瞻远瞩公司绝对不需要眼光远大的魅力型领导，事实上，这种领导对公司的长期发展可能有害。高瞻远瞩公司历史上若干最出众的CEO，并不是高姿态魅力型领导的典型——的确如此，有些人刻意避免做这种典型。就像美国制宪会议时的建国先贤一样，他们专心致志地建构一种大而持久的制度，并不刻意成为伟大领袖。他们追求的是制造时钟，而不是成为报时人。和对照公司的CEO相比，高瞻远瞩公司的CEO更倾向这样。

迷思三：最成功的公司以追求最大利润为首要目的。

事实：这点和商学院的教诲恰恰相反。纵观这些高瞻远瞩公司的历史，“尽量增加股东的财富”或“追求最大利润”一向不是主要的动力或首要目标。高瞻远瞩公司追求一组目标，赚钱只是目标之一，而且不见得是最重要的目标。不错，它们都追求利润，但是它们同样为一种核心理念指引，这种理念包括核心价值 and 超越只知赚钱的使命感。但有趣的是，高瞻远瞩公司要比纯以盈利为目标的对照公司赚更多钱。

迷思四：高瞻远瞩公司拥有共通的“正确”价值组合。

事实：就高瞻远瞩公司而言，没有放诸四海皆准的“正确”核心价值组合。的确如此，两家公司可能拥有截然不同的理念，却一样高瞻远瞩。