

绝不为短期利益 出卖未来

短期利益与长期利益发生矛盾时，
该如何抉择？

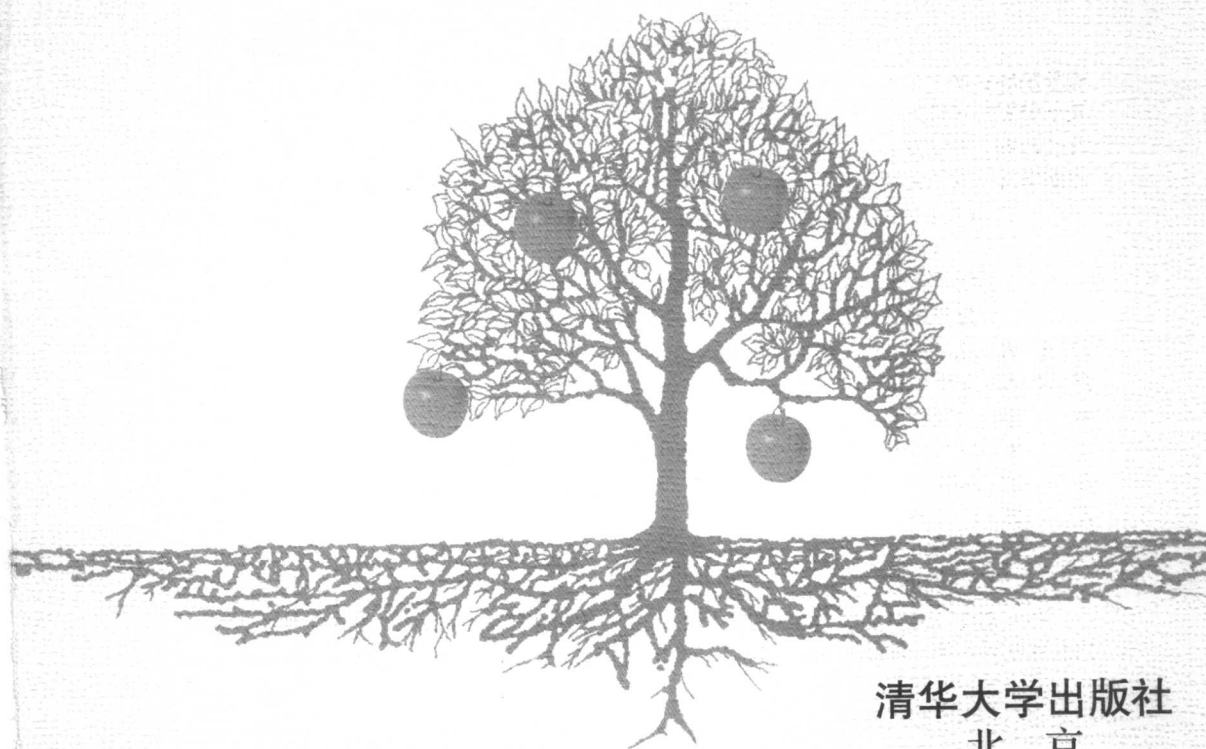
张剑鯤 / 著



清华大学出版社

绝不为短期利益 出卖未来

张剑鲲 / 著



清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

绝不为短期利益出卖未来/张剑鲲著. —北京:清华大学出版社,2007.9
ISBN 978-7-302-15982-7

I. 绝… II. 张… III. 企业经济—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第130920号

责任编辑:贺岩

责任校对:王凤芝

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:北京鑫丰华彩印有限公司

装订者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:170×230 印 张:13.5 插 页:1 字 数:250千字

版 次:2007年9月第1版 印 次:2007年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:026676-01

前言

酒是陈的香，对企业经营管理问题的认知，是在不断经历各种大小、国内外，国有、民营、私营企业，上市及非上市公司，在不断地做咨询项目、不断地从事经营管理的过程中体会、总结和升华的结晶。

绝不为短期利益出卖未来——无数企业兴衰成败的事实证明这是一条真理。本书介绍如何获得持久赢利的能力来实践这一真理，让企业拥有光辉灿烂的未来。

这些年来急功近利的风气日盛，给企业乃至社会埋下众多苦果。众多曾经辉煌的企业倒下了，还有那些今天依然飞黄腾达的企业却正在重蹈覆灭者走过的老路……

半个世纪以来世界 500 强仅剩下 3%，90% 的企业活不过 20 年；99% 的企业发展不过 30 年，便走向穷途末路……

他们的创业者或继任者不能够坚持美好的信念：一方面是不愿意，财富冲昏了头脑、成功迷失了方向，更急功近利了；另一方面是缺乏能力，无法解决短期利益和长远发展的矛盾；最终靠出卖未来、出卖信誉维持短暂的生存和繁荣。

卓越的安达信倒了，而同样的咨询行业的麦肯锡还在；安达信的继任者丢掉了创始人阿瑟·安达信“诚信高于利润”的信念，马文·鲍尔缔造的麦肯锡咨询精神“始终将客户利益置于首位”70 多年来还在坚持。

“我们绝不会为短期利益而出卖未来”，160 多年来西门子的经营圣经依然在发扬光大；

“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”，300 年同仁堂依然恪守这一制药格言。

“让世界更美好”，这是全心全意服务全球网民的 Google 公司的经营信念，Google 公司颠覆华尔街风险投资者注重短期业绩的惯例，短短 9 年历史，2007 年

以 664 亿美元的品牌价值雄居全球品牌第一，超越了通用、可口可乐、微软等世界 500 强。

Google 不仅仅是创业奇迹，Google 搜索引擎将那些置“信誉而不顾”的企业丑闻曝之于天下而使众人皆知，让这个世界越来越透明。Google 没花一分钱做广告，它的创业奇迹和搜索引擎彻底颠覆了传统营销理念。高品质、良好信誉的企业依然可以做到“酒香不怕巷子深”；而那些仅靠营销手段、广告宣传，忽视品质信誉，乃至有信誉污点的企业要小心了：坏消息可以传遍全球。

如今社会信息极度发达，客户的眼睛是雪亮的，只有使用价值大于等于购买价格，客户才会真正满意，口碑信誉才会随之而来。当企业为“创造客户价值”孜孜以求不断进取的时候，便拥有了强大的生命力——持久赢利的能力，它包括三个方面：耐力、应变力和资本力。

本书第一次从全局视角而非局部视角，系统而深刻地剖析了企业短期利益与长远发展之间的矛盾，并提出具体解决思路：持久坚持“创造客户价值”的经营信念，培养持久赢利的能力。本书还通过大量真实案例再现众多企业发展历史，剖析导致其兴衰成败的关键要素（由于特定原因隐去了一些公司的名称）。

只见树木，不见森林，许多老板过度强调某一方面的管理，致使某些方面赢利能力不足，能力发展失衡，造成一些不良后果，甚至危及企业的生存。

- 盲目崇尚利润、收入，而不能有效地为客户创造价值；
- 绩效主义对创新精神的严重破坏：昔日创新楷模不再；
- 片面强调执行，忽视反馈和计划：破坏良性的管理循环；
- 不能把握关键细节，导致战略措施成为空中楼阁难以落地；
- 以人为本口号喊得震天响，企业缺乏人性和归属感；
- 盲目求快发展导致管理失控、一盘散沙，最终走向崩溃；
- 过度强调控制，缺乏灵活与效率——“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃”；
- 上市圈钱过度追求资本，造血能力不足缺乏风险控制。

.....

众多企业赢利过程中的问题是系统性问题，不是单靠某一方面管理方法就能够解决的。

持久赢利、永续经营、基业长青、代代相传——这是众多企业家孜孜以求的最高经营境界。

短期利益与长期利益发生矛盾的时候，该如何抉择？

在持续经营的漫长过程中，许多企业包括那些世界 500 强们，都曾经多次面

面临着这样艰难的抉择。

企业就像大树：树上的果实就是经营利润；树干、树枝、树叶就是企业组织；而树根就是企业持久赢利的能力，往往不被人们所洞察。当树根遭到一定程度破坏时，大树依然可以结出果实；当树根的破坏程度十分严重时，大树就开始枯萎，直至死亡。

只有根系发达，赢利能力强健，企业这棵大树才有可能结出累累硕果，岁岁年年良好生存和发展。因此当企业面临短期和长期这对矛盾的时候，要仔细分析：短期利益对持久赢利能力的破坏程度有多少，树根被破坏的程度有多严重，危害有多大。

本书首次运用“赢利能力寻根图”的咨询方法，通过大量经营案例帮助经营管理者们探究经营问题的本质，寻求持久赢利的途径。

本书主要读者对象有这样几类：

第一类对象是老板，老板最关心赢利。而有志向的老板（不包括那些小富即安的老板）更在乎持久赢利、基业长青，更希望做到不为短期利益出卖未来。

第二类对象是那些为“有志向老板”服务的人们，包括高管、咨询顾问……不能从老板的视角解密持久赢利的本质，就无法为老板服好务，更无法获得老板的赏识和重用。

第三类对象是那些期望成为杰出老板、优秀高管或咨询顾问的年轻人。

在本书写作的过程中得到一些朋友的帮助，特别感谢吴镒，当然还有许多朋友给予启发和支持，在这里表示诚挚的谢意。

张剑鲲

2007年6月3日

目 录

第一章 短期利益与持久赢利

第一节 持久坚持正确的经营信念 / 2

- 一、眼前利润大于长远信誉：卓越典范安达信的覆灭 / 2
- 二、卓越不等于长寿：不断为客户创造价值才会长寿 / 5
- 三、绝不会为短期利益而出卖未来：西门子经营圣经 / 7

第二节 中国名牌企业败因——短视又缺乏能力 / 9

- 一、生存土壤问题：折了多少短视的老总 / 10
- 二、盲目追求名气：忽略了品质毁了信誉 / 11
- 三、重眼前失信誉：三株如何被自己打倒 / 12
- 四、急功近利招致：迷失方向、失去控制 / 15
- 五、未来投入不足：创新乏力、陷入价格战 / 17

第三节 短期与长期的艰难抉择——赢利能力是关键 / 18

- 一、耐力：持久经营的能力 / 19
- 二、应变力：快鱼吃慢鱼的竞争年代 / 22
- 三、资本力：德隆等资本玩家的短视 / 26

第二章 打造持久耐力

第一节 耐力的核心——为客户创造价值的信念 / 32

- 一、海尔：以“让客户赚钱”为出发点 / 32
- 二、价值链：环环相扣创造价值直到外部客户 / 33
- 三、顾问式营销：为客户创造价值的双赢之道 / 41
- 四、信任还不够，挖掘需求是创造价值的关键 / 46

五、价值方案的有效推荐：价值震撼源于感觉 / 50

第二节 持久的耐力——信念是企业文化的核心 / 55

一、“以人为本”面临的困惑 / 55

二、信念达成共识：企业文化建设不是面子工程 / 58

三、上传下达：文化缺乏包容性，必然产生冲突 / 63

四、协调统一：公平的企业文化与个人职业发展 / 67

五、70年、160年、300年：长寿信念做到代代相传 / 72

第三节 耐力的表现——品质和信誉 / 77

一、品质是靠工序创造出来的，不是靠检查出来的 / 78

二、高品质是良好信誉的基石 / 82

三、品质和信誉更是一种责任 / 83

第四节 耐力的支柱——管理控制 / 86

一、解决工厂计划和车间的失控 / 87

二、成本是控制出来的，不是靠算出来的 / 93

三、分销控制三要害：牛鞭效应、窜货问题和欠款回收 / 97

四、常见分销业务管控模式：多一种思路多一条出路 / 107

五、控制项目销售进程：只有100%可控才能绝对赢 / 110

第五节 危机最能考验耐力 / 114

一、化危机为契机的动力 / 114

二、非典、禽流感、苏丹红都闯过来了 / 116

第三章 面向未来的应变力

第一节 应变的方向要准，更要落地 / 120

一、战略方向准确靠深度细节的把握 / 120

二、行业市场饱和：产品升级换代还是转型 / 125

三、行业进入壁垒：无形资产大于有限资金 / 128

四、3年6亿X公司转型失败：高估渠道能力 / 130

五、3年6亿Y公司升级成功：实现资源共享 / 132

六、转型关键：注重可重复利用的资源 / 134

第二节 应变未来的原动力——创新 / 139

一、绩效主义是创新杀手 / 140

二、创新就是创造差异 / 142

三、Google全球第一的奇迹：颠覆传统的创新 / 146

第三节 应变力的支柱——业务流程运作效率 / 150

- 一、GE：中国公关经理和全球 CEO 仅隔一层 / 150
- 二、缺乏 IT 系统，流程重组是纸上谈兵 / 152
- 三、ERP 是协同业务流程的绳索 / 154
- 四、个性化生产与更高的交付效率 / 158
- 五、准时生产制与 ERP / 163
- 六、有限目标：流程优化软着陆 / 167
- 七、联想 ERP 变革业务流程 / 172

第四章 把握资本力的正确方向

第一节 资本力——必须解决资本短视的问题 / 182

- 一、企业家：把企业当“孩子”和创造价值的生命体 / 182
- 二、投资家：把企业当赚钱“工具”或可转让的“商品” / 183
- 三、企业家与投股方博弈：“好孩子”赢在长远 / 186
- 四、做投资家还是做企业家：顾维军们的尴尬定位 / 188
- 五、双重股权：根治资本短视与志在长远的矛盾 / 193

第二节 资本力的正确方向 / 195

- 一、从地狱到天堂，只有一步之差 / 195
- 二、风险控制：防止资本链崩溃 / 200
- 三、萨班斯法案：做假的 CEO、CFO 们也可以坐牢 / 204

参考文献 / 206

绝不
为短期利益

出售未来

第一章

短期利益与持久赢利

一、眼前利润大于长远信誉：卓越典范安达信的覆灭

众多曾经非常卓越的企业，正当他们在辉煌鼎盛的时候，从他们老板和员工的谈吐中，从他们对外宣传的只言片语中我们就已经察觉到了他们未来注定要走向灭亡的征兆。

（一）安达信神话的破灭

“We are the simplest best.”（我们毫无疑问是最好的。）——这是拥有近百年历史，曾经是全球五大会计师事务所之首的安达信公司歌词中的一句话，这句歌词每一位曾经是安达信的员工都能够非常熟练地唱出来。然而这一切已经成为历史。过度的自信乃至自负的安达信企业帝国多年前就走上了违背生存原则的道路，在这条路上越陷越深，难以自拔，最终因为安然事件的导火索而一夜间分崩离析。图 1-1 为安达信简史。

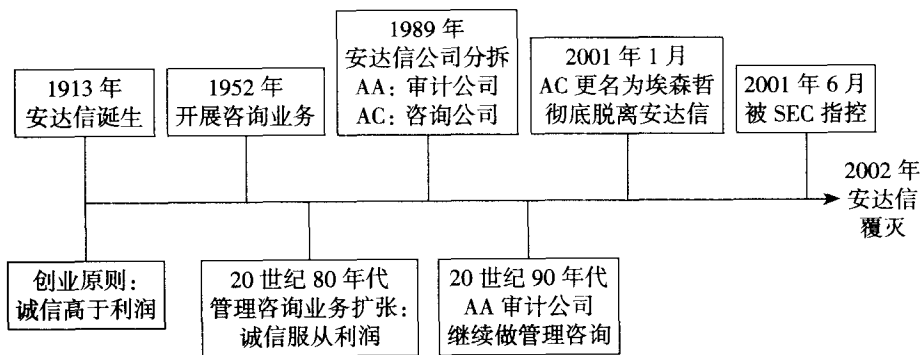


图 1-1 安达信简史

1913 年安达信会计师事务所诞生。在近百年的时间里它的业务覆盖全球 84 个国家，拥有 390 个分公司，4700 名合伙人，2000 家合作伙伴，专业人员达 8.5 万人。2001 年 1 月安达信咨询（AC）更名为埃森哲（Accenture 咨询公司），2001 年财年收入达到 93.4 亿美元。

然而 2002 年，噩耗传来，由于安然事件的拖累，加上美国法院的严厉制裁，其合伙人们不得不将在世界各地的分支机构卖给竞争对手。弹指间，这家百年老店在一夜之间分崩离析，从地球上消失了，安达信在中国的业务卖给了普华永

道。紧接着，剩下的“四大”会计师事务所开始了大范围的业务调整，原有审计业务与管理咨询业务脱钩。

2002年5月，毕马威中国购并了处于危机中的安达信中国的咨询业务。

2002年7月22日，德勤的咨询业务改名为博敦（Braxton）。

2002年7月30日，IBM收购普华永道（PWC）的咨询业务。

2002年10月9日，毕马威改名为毕博（Bearingpoint）。

“历史这么悠久，这么强大优秀的安达信，怎么这么快就垮掉了？一夜之间，之前并没有明显的征兆。”一位在安达信中国工作的员工惊愕地感叹道，“中国的业务卖给了屈居第二的普华永道，曾经不如自己的公司，反倒吃掉了自己！”

（二）早期的安达信：诚信高于利润

1913年，年仅27岁的阿瑟·安达信，一位挪威新移民的儿子，开了一间会计师事务所——安达信会计师事务所（AA）。安达信公司开始了自己真正的历史，他们开始了一种这样的服务：收集客户的资料然后分类处理。他们相信他们的专业性数据评估能真实地反映客户的意见。从一开始，阿瑟就力图将自己的公司变成一个建立在知识、信息和教育之上的实业。他将自己的座右铭告诉他的员工——“诚信高于利润”。早在1914年，一家芝加哥铁路公司要求AA认可其一笔有争议的交易，以达到降低费用、提高收益的目的。当时的AA尚不满周岁，且正逢阿瑟缺少现金，经营步履维艰。但他却坚决地回绝了该公司的要求，并正告：即使倾芝加哥全城之财富，也难以诱我让步。其结果不难设想，AA立刻失去了一个审计客户。然而，数月后该铁路公司就陷入了破产。1947年阿瑟·安达信去世。1949—1964年间AA的继任者保持了阿瑟·安达信开创的“诚信高于利润”的传统，他曾指责拜斯海姆钢铁公司将其1964年利润虚增60%，他还批评SEC（美国证券交易委员会）对公司假账监管不力……

（三）从混业经营开始，安达信逐步走上了违背生存原则的道路：诚信服从利润

从1952年安达信的会计师们首次帮助GE（通用电气公司）安装了一套电子系统，安达信咨询业务开始了。20世纪80年代起AA背离其优良传统，误入了“诚信服从利润”的歧途。80年代中期，会计业的竞争使审计收入呈下降趋势，事务所开始将注意力转向管理咨询。但是既做审计又做管理咨询的安达信最终应了“常在河边走，哪有不湿鞋”的道理。审计业务和咨询业务有着矛盾的方面，既做审计（裁判员），又做咨询（运动员）——这种做法违背法律要求的独立性原则。

1989年考虑到独立性原则，安达信公司将两个业务一分为二，最终分拆为主营会计业务的安达信公司（AA）和主营IT咨询业的安达信咨询公司（AC），咨询和审计业务分离，双方各自经营、彼此分立、相互补充。然而安达信（AA）最终抵制不住咨询需求迅速增长的诱惑，开始鼓励自己的咨询部门继续做咨询业务。

到了90年代，审计同管理咨询之间的收入差距日益明显。安达信咨询（AC）是从AA分离出来的，但收入增长远远超过AA。90年代后期，AC每年要向AA支付2亿美元的利润，这使AC的合伙人深感不快。同时，利润又驱使AA建立起自己的管理咨询部门，这不仅违反了双方的分工默契，而且形成了一定的竞争。1997年AC向设在巴黎的国际商会提出了公司分拆的要求。2000年8月，国际商会的仲裁实现了AC的愿望。AC独立后，AA的收入压力陡增，从而进一步刺激了其对咨询业务的欲望。以威斯特管理公司（Waste Management Inc.，WM）为例，AA既是它的审计师，又为其提供管理咨询。1991—1997年，WM支付给AA的审计费共计750万美元，而咨询费（包括税）则为1180万美元，这还不包括支付给AC的600万美元咨询费。从1991年起，WM的审计由合伙人罗伯特·阿吉耶负责。此前，他是AA的市场部经理，负责向审计客户推销管理咨询。同年，WM将AA的审计费封顶，而对咨询费则网开一面，视咨询服务的增加而提高。例如，AC为WM提供“战略审议”，收费为370万美元。SEC的调查显示：在WM同审计师发生分歧的情况下，总是AA做出让步，而决策又常常来自于最高管理层。媒体指出：丰厚的咨询收入使审计师丧失了挑战管理当局勇气。

审计业务是最在乎“诚信”的行业，这一原则的丧失，是由于审计与管理咨询的混业经营导致AA缺乏独立性，独立性的丧失导致最终丧失诚信原则，从最初创业时的“诚信高于利润”，演变为后来的“诚信服从利润”，安达信（AA）覆灭是命中注定的。

（四）透支信誉的惨痛代价

安达信做得不够好吗？曾经的全球第一，历史悠久，可是迅速地倒下了，为什么？对于普通的有限责任公司，当经营众多客户的时候，一家客户出事，很难波及全盘业务使之崩溃，而安达信就不一样，因为它是合伙制无限责任公司，它不是一般意义上的有限责任，而要承担安然案件的连带赔偿责任。还因为审计这种业务对公司的“信誉”要求极高，特别是美国上市公司的审计业务风险很高。“会计做假账就必须严惩不贷，审计师撒谎更要坐牢”，美国法院制裁的严厉，加

上全球安达信合伙人不愿意跟着美国安达信往火坑里跳，于是一夜之间分崩离析。其实，在安然之前安达信就有过“欺骗及伪造账目”的问题。2001年6月，安达信被SEC指控为威斯特管理公司“欺骗及伪造账目”，被华盛顿联邦法庭罚款700万美元，一位资深会计师被罚终身禁入。安达信与威斯特管理公司的业务关系长达数十年。据SEC调查，数十年来，威斯特管理公司的每一位CFO及每一位首席会计师都曾经在安达信担任过审计员。安达信在威斯特管理公司得到的咨询费约是其审计费的10倍。

安达信、安然事件给美国当局的震动不小，之后便颁布了“萨班斯法案”，要求上市公司强化内控和真实的财务信息披露，这一法案的颁布和2006年7月15日的正式生效，对全球许多地区的企业产生了深远的影响。

当一家企业认为自己是最好的时候，也就停止了反省自己、不断追求进步的步伐，开始了违背生存原则的冒险。禁不起利益的诱惑，不擦亮眼睛分析缺点、毛病乃至危机，不及时更正错误，不坚持诚信原则，结果是问题越积越多，越积越重，量变到质变，再加上一些诱因，大厦将倾的时候，只不过稍有推力就倒掉了。

每一位企业家都渴望成功，并追逐着成功，都期望自己的公司成为百年老店，永世传承。而一时辉煌短暂成功的企业比比皆是，他们大多像流星一样闪亮登场，然后匆匆消失。真正成功的企业必须能够在短期利益和长远信誉之间正确地取舍，从而持久赢利，基业长青。安达信在骄傲自满的时候倒下了，凭一时运气成功的企业，还有那些靠中国政府扶植起来的进入世界500强的公司，更需要以安达信为“镜子”，不断反省和提升自己，看看自己还有哪些不足之处，还有哪些重要的生存原则没有坚持好。“没有最好，只有更好！”来自飞利浦的家电广告，警醒我们要不断地“让我们做得更好”。

二、卓越不等于长寿：不断为客户创造价值才会长寿

20世纪七八十年代，美国人饱受了经济不景气、失业的痛苦折磨，麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素（简称7S模型）总结了成功企业的一些共同特点，写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书，使众多的美国企业重新找回了失落的信心。7S模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，概括起来有7方面核心要素：结构、制度、风格、员工、技能、战略、共同的价值观。图1-2为麦肯锡顾问公司7S模型。

优秀到卓越，7S模型能够造就一时卓越，而不是造就长期卓越，安然的坍

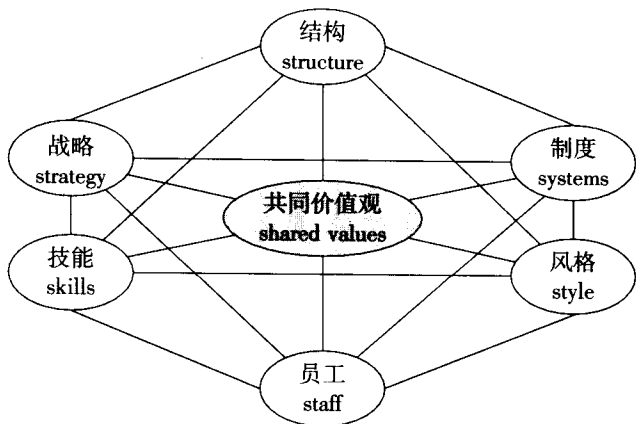


图 1-2 麦肯锡顾问公司的 7S 模型

塌，安达信的解体，卓越不等于长寿。当这些公司一时卓越而不能持续卓越的时候，危机便悄然而至，失败则在所难免。

7S 模型虽然分析了这七个要素的关系，以及“共同价值观”的核心地位，但是企业做到持续、持久的根本是什么，这个问题依然困扰着众多卓越的企业。同样是著名咨询机构的麦肯锡公司和安达信（AA），为什么安达信倒下了，它缺失了什么，而麦肯锡始终坚持的又是什么要素，使得其能持续良好地经营。

在安然事件上，美国证券交易委员会前任主席阿瑟（Arthur Levitt）对安达信的评价：顾问工作带来的收益，可能会形成利益冲突，从而降低审计师的独立性角色，安达信公司在安然公司会计问题中所扮演的角色，已经证明了这一点。

独立性是作为咨询机构必须遵循的生存原则。安达信放弃了这一生存原则，当“共同价值观”从最初创业时的“诚信高于利润”，演变为后来的“诚信服从利润”时，拥有 89 年历史的安达信（AA）大厦坍塌了。

“共同价值观”只是一个中性词，有一种价值观：只为自己赚取眼前利润，而不顾及对市场和社会的危害，这种价值观必然带来企业的覆灭。“水能载舟，亦能覆舟”，这水就是市场环境、社会环境，这舟就是企业。

而另一种价值观则是：充满对客户和社会的责任感，通过创造客户价值（既不是编造虚假财务数据，也不是以损害社会为代价），而不断地为企业创造财富，从而为社会创造财富的信念。企业的六个核心要素——结构、制度、风格、员工、技能、战略都可能因环境的变化而变化，只有“为客户创造价值的信念”这一企业“共同价值观”正确地、持久地、不变地坚持下去，并发扬光大，企业才

能做到长寿。

“始终将客户利益置于首位”，“对顾问来说最重要的是良好的声誉”。这句话是世界 500 强的高参、众多 CEO 的摇篮——麦肯锡公司的缔造者之一马文·鲍尔的座右铭，他花了一生的时间实践着并要求麦肯锡公司的员工实践着这句话，并始终坚持咨询公司的独立性原则。从 1933 年进入麦肯锡，6 年后把麦肯锡买了下来，到 1992 年 89 岁退休，他整整在麦肯锡工作了 59 年。

“咨询顾问应该像最优秀的医生或律师那样，永远把客户的利益置于首位，时时恪守道德，始终对客户说真话，而不是曲意逢迎。”马文·鲍尔这位出身于一个保守的美国中西部家庭里的麦肯锡导师秉承了父母为人处世的品格：把为人正直与受人尊敬看得远高于金钱。为了这一信念他带领麦肯锡放弃了许多来自金钱的诱惑。20 世纪六七十年代，与麦肯锡类似业务的许多咨询公司纷纷公开成功上市，随即这些公司的合伙人也大赚特赚得到了不少钱，在周围这些强烈的诱惑下，马文·鲍尔并没有动心，他认为：麦肯锡不宜公开上市，因为上市后就要对股东负责，满足市场预期，而由此产生的经济业绩方面的压力会削弱麦肯锡的独立性；上市会促使人们为了季度业绩报表的好看而接受不恰当的客户委托，从而损害麦肯锡的声誉，破坏其长期发展力。这些话之后得到了验证，一些同行上市公司的业务一路下滑，他们的合伙人为了重新定位为一个客观的局外人，保持独立性，又回购了股份。

咨询业是一个完全依赖人来创造价值的行业，咨询公司往往是合伙人公司，在研究了许多类似咨询业的创业企业衰亡的经历后，马文·鲍尔发现“公司越大，那些创始人越暴露出贪欲”，为此他定下了“任何合伙人不得持有公司 5% 以上的股份”的规矩，而且他把自己持有麦肯锡公司达五六成的股份以账面价值回售给合伙人，从而巩固了麦肯锡公司作为一家长盛不衰的咨询公司的地位。1967 年 64 岁的马文·鲍尔坚持从董事长兼总裁的职位上退下来，并辅助下一代接班人继续他塑造的企业精神。

那些基业长青的公司们，在他们的经营信念里始终贯彻着：“为客户创造价值”这一根本生存原则，并努力做到上传下达、代代相传。

三、绝不会为短期利益而出卖未来：西门子经营圣经

您公司能够给客户服务一辈子吗

在浙江的宁波有一座民国时期修建的桥——灵桥，这座桥多年来一直是重要的交通枢纽，往来车辆熙熙攘攘。德国西门子建筑公司于 1936 年 5 月建成了这座

大桥，此桥为三联钢骨环洞式单跨拱桥，全长 132 米，跨度 97.5 米，宽 11 米，两侧人行道各宽 4.6 米，能承载 20 吨卡车通过，并在桥下预留了能为以后铺设自来水管的孔道。在当时，这是国内最大的独孔大环桥。直到 70 年后，这家德国公司依然还在派人维修保养。这座桥多年来饱经沧桑依然挺立，桥在建成第一年便遭到日本飞机的轰炸，解放战争时期，大桥又遭到国民党军队轰炸，但是灵桥在每次及时得到抢修服务后又都挺了过来。20 世纪 80 年代末，经桥梁专家检查，灵桥基本合格。相比那些倒塌大桥的建造者们，他们之间有着天壤之别：这些年短命的企业比比皆是，而德国西门子公司已经拥有 160 多年的历史。

上百年来鲜有公司能够历经战争、政治动荡、经济萧条等社会动荡局面生存下来，中国最早的企业可追溯到李鸿章洋务运动时期创办的江南制造总局等，而像德国西门子那样能生存下来的寥寥无几，据统计半个世纪以来世界 500 强仅剩 3%。是什么因素使得那些企业可以长寿？

“我们绝不会为短期利益而出卖未来”

这句话源自西门子创始人维尔纳·冯·西门子，“创新”和“稳扎稳打”是执行这句话最有力的行动。160 年来，这家赫赫有名的德国公司正是秉承这一信念，从小作坊起步发展到世界 500 强的跨国公司（2006 年全球排行第 22 名，销售额 1000.987 亿美元）。

1847 年 10 月，维尔纳·冯·西门子和约翰·乔治·哈尔斯克在柏林创建了他的公司：西门子·哈尔斯克电报机制造公司。他们在一幢旧建筑中建立了一个小作坊，一周后获得了指针式电报机设计的普鲁士专利，从此以后稳步发展获得了巨大的成功。100 多年来西门子秉承创始人“一年两万项发明革新”的成功秘诀，在西门子公司发明册上，可以看到一系列欧洲和世界第一。

- 第一部电话自动交换机
- 第一部长途电话机
- 第一台发电机
- 第一辆电力机车
- 第一台电子显微镜
- 第一部电传机

.....

据统计，在德国电气技术方面的全部专利中，西门子公司竟占到 1/4 以上。不仅在技术上，而且在管理上不断创新，西门子公司在 1998 年推出“TOP+”战略，“TOP+”是“整体最优化过程”的缩写。通过有效实施“TOP+”3 年来，