



企业不败

【美】詹姆斯·柯林斯 杰里·波拉斯 著



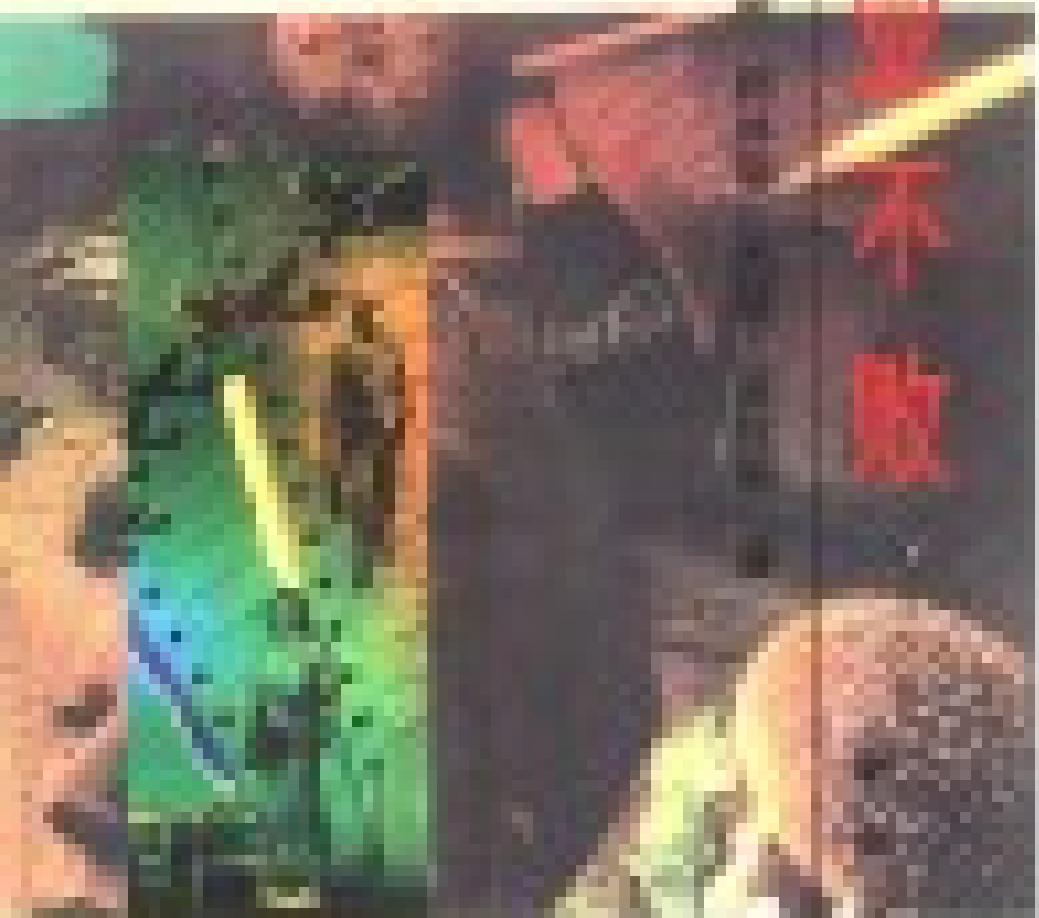
新华出版社



UILT TO LAST

IES C. COLLINS and JERRY I. PORRAS

21



BUILT TO LAST

THE NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR OF THE ART OF WAR



企 业 不 败

[美] 詹姆斯·柯林斯 著
杰里·波拉斯

刘国远 沈建 蔺智深 译
赵鑫福 校审

新 华 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

企业不败/(美)柯林斯,波拉斯著;刘国远等
译. —北京:新华出版社,1996.5

ISBN 7-5011-3154-6

I. 企… II. ①柯…②波…③刘… III. 企业管理-经
验 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 05590 号

Built To Last

Copyright (c) 1994 by James Collins and Jerry Porras
Chinese translation copyright (c) 1996 by Xinhua Publishing House
Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc.

Copyright licensed by
Arts & Licensing International, Inc.
Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司
ALL RIGHTS RESERVED
中文简体字版权属新华出版社

企 业 不 败

[美] 詹姆斯·柯林斯 著
杰里·波拉斯
刘国远 沈建 蔺智深 译
赵鑫福 校审

※
新华出版社出版发行
新华书店经销
铁道部十八局印刷厂印刷

※
850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 234 千字
1996 年 4 月第一版 1996 年 4 月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-3154-6/F·446 定价:16.00 元

前 言

我们认为，世界上的每一位总裁、经理和企业家都应该读一读这本书。每一位董事、顾问、投资商、新闻工作者、商业专业的学生和任何一位对世界上创办时间最长、最有建树的公司所具有的与众不同的特点感兴趣的人，也都应该读一读这本书。我们敢说这种大话并不是因为这本书是我们写的，而是因为这些成功的大公司确实可以给我们许多教益。

据我们所知，我们在研究和撰写这本书的过程中所做的一些尝试是前所未有的。我们在书中介绍了一些经受了时间考验的真正出类拔萃的公司（它们的平均开创时间是 1897 年），并对这些公司的起步、发展和今天的情况进行了深刻的研究。（常言道，没有比较，就没有优劣。我们在研究这些公司的同时，还研究了另外一些公司，这些公司有同样的机遇，却没能取得像前者那么高的成就。）我们不但研究这些公司从起步到发展到壮大的全过程，而且还研究它们是怎样对付世界发生的各种巨大变化的，如世界大战、经济危机、技术革命和文化动乱。我们通篇围绕这样一个问题：“真正出类拔萃的公司究竟与普通公司有什么不同？”

我们尽量避免向读者填塞有关企业管理的时髦用语和流行的套话，而是努力探索杰出公司无一例外都遵守的一种“永恒”的管理原则。我们在研究过程中发现，今天的许多“新的”或“有创意的”管理方法实际上根本不新。今天的许多时髦词语——如雇员所有制、权力下放、不断改进、全面质量管理、共同理想、共同价值观

等，都是旧调重弹，是一些老做法经重新包装之后变成的新版本，有的做法可以上溯到 19 世纪。

然而，我们的许多发现使我们吃惊——有时甚至是震惊。许多人们普遍相信的观点失去了依据，由传统看法筑成的大厦纷纷倒塌、破碎。当工作进行到一半的时候，我们觉得自己迷失了方向，因为不断有证据表明，我们的成见、我们事先掌握的“知识”都根本站不住脚。要想学习新知识，就必须先抛弃旧知识的影响。我们必须摆脱束缚我们的旧观点，形成新观点——有时需要从零开始。我们的研究花了 6 年的时间，而每一分钟都有收获。

回过头来再看看我们的研究成果，有一点最为重要，即差不多任何人都能建立杰出的公司，成为企业巨头。这些杰出公司的经验可以为绝大多数经理——不管什么级别——所掌握和利用。那种认为公司能否成功，取决于它的领导人是否有与生俱来的，别人无法学到的，罕见而神秘的品质的错误观点一去不复返了——至少在我们眼里是这样。

我们希望这本书会对你大有裨益。我们希望我们列举的数以百计的具体事例，会刺激你立即采取行动筹建自己的公司。我们希望你会牢牢记住书中阐述的思想和观点，并用它们来帮助你考虑问题。我们希望你能从这本书中采撷一颗颗智慧的珍珠，并把它们传递给别人。但是，最重要的是，我们希望你能从这本书中获得信心与鼓舞，从而坚信，这里的经验并不只适用于“其他人”。你能够学到这些经验。你能够利用它们。你能够建立长盛不衰的公司。

美国加利福尼亚州斯坦福大学

詹姆斯·柯林斯 杰里·波拉斯

1994 年 3 月

目 录

前言		(1)
第 1 章	强中自有强中手	(1)
第 2 章	宁做时钟制造者,不做报时员	(29)
第 3 章	利润不是最重要的	(59)
第 4 章	坚持核心思想并不断促进进步 ...	(105)
第 5 章	宏伟的、大胆的、冒险的目标 (BHAGS)	(119)
第 6 章	崇拜式文化	(153)
第 7 章	进行大量尝试 保留有效措施 ...	(185)
第 8 章	从内部培养和提拔管理人才	(221)
第 9 章	追求尽善尽美	(243)
第 10 章	一个开端的结束	(263)
后 记		(287)

第1章 强中自有强中手

回顾我的一生,我最感到自豪的事情也许是帮助创建了一个公司,这个公司的价值观、经验和成就对世界各地公司的管理方式产生了巨大影响。尤其令我自豪的是,我的公司在我死后的很长一段时间内会继续存在,并被看作是其他公司的榜样。

—— 休利特-帕卡德公司创始人之一威廉·休利特

1990年

我们必须保证使我们的公司长盛不衰——使其厂房设施不断扩大,使其经营范围不断扩大,以便使这个公司——这个经营机构——再存在150年,甚至永世存在下去。

—— 普洛克特-甘布尔公司前总裁约翰·斯梅尔

1986年公司建立150周年纪念会上的致辞

这不是一本关于能力超凡、高瞻远瞩的领导人的书,也不是一本关于有远见的产品构想或者深谋远虑的市场见解的书,甚至也不是一本关于公司构想的书。

这本书讨论的东西更现实、更重要,意义更深远。这是一本关于目光远大的公司的书。

什么是目光远大的公司?目光远大的公司是同行业中首屈一

指的经营机构,是佼佼者;它们受到同行业中其他公司的普遍钦佩,长期以来一直对周围的世界产生重大影响。关键的一点是,目光远大的公司是一个组织——一个机构。不论哪一位领导人,不论他有多高的才能,有多长远的眼光,终有去世的那一天;不论多么有前途的产品和服务——“所有伟大的设想”,终有过时的时候。甚至所有市场都会过时、消失。然而,目光远大的公司经历着一代又一代产品、一代又一代领导人却能长盛不衰。

下面,你可以在心里列出一串目光远大的公司,5至10家,它们应符合下列标准:

- * 同行业中首屈一指
- * 得到有见地的企业界人士的普遍钦佩
- * 给我们生存的世界留下了永不磨灭的印记
- * 经历了一代又一代的领导人
- * 在1950年之前创立

查看一下你所列出的公司。它们的哪些特点给你留下了最深刻的印象?有没有注意到它们有什么共同之处?它们为什么能长盛不衰?它们与其他公司有什么不同?其他公司有同样的机遇,却为什么不能取得同样显赫的成就?

在长达6年的研究中,我们了解并系统地分析了一批目光远大的公司的历史发展过程。我们还拿它们与另一批精心挑选出来的公司进行比较,发现了它们的不同之处。我们于是找到了使这些公司能够长期维持显赫地位的潜在因素。这本书展现给您的就是我们的研究成果,及其深刻的现实意义。

我们得先向大家说清楚:我们所说的“另一批精心挑选出来的公司”也不是等闲之辈,它们并不是完全没有长远目光。实际上,它们也是表现相当突出的公司,大多与那些目光远大的公司经历了

同样漫长的岁月。而且你将会看到，它们的股票比一般股票更为走俏。然而总的看来，它们的成就不如我们所说的目光远大的公司突出。在大多数情况下，你可以把目光远大的公司看作是金牌获得者，把与之比较的另一批公司看作是银牌或铜牌获得者。

我们用“目光远大”这个词，而不用“成功”或“持久”这两个词，为的是强调这些公司非常特殊、非常出类拔萃。它们不仅仅是成功的公司，也不仅仅是持久的公司。在大多数情况下，它们是本行业优秀中的优秀，而且这种地位已保持了几十年。其中许多公司被看作世界各地其他公司的榜样——甚至偶像。（表 1-1 列出了我们研究的公司。需要说明，并不是只有我们研究的这些公司才是目光远大的公司。我们将用几页篇幅解释我们为什么选择这些公司。）

表 1-1 我们调查研究的公司

目光远大的公司	与之比较的公司
3M 公司	诺顿公司
美国运通公司	韦尔斯法戈银行(富国银行)
波音公司	麦道公司
花旗银行公司	大通曼哈顿银行
福特公司	通用汽车公司
通用电气公司	西屋(威斯汀豪斯公司)电气公司
惠普公司(休利特-帕卡德公司)	得克萨斯仪器公司
IBM(国际商用机器公司)	宝来公司
强生公司(约翰逊公司)	布里斯托尔-迈尔斯-斯奎布公司
马里奥特公司	霍华德·约翰逊公司
默克公司	辉瑞公司

目光远大的公司	与之比较的公司
摩托罗拉公司	齐尼思公司
诺德斯特龙公司	梅尔维尔公司
菲利普·莫里斯公司	RJR 纳比斯科控股公司
P&G(普罗克特-甘布尔公司)	科尔盖特公司
索尼公司	建伍公司
沃尔-马特百货公司	埃姆斯公司
沃尔特·迪斯尼公司	哥伦比亚影片公司

然而,尽管这些目光远大的公司是那么不同凡响,它们的道路也不尽是由成功和鲜花铺成的。(看看你自己列出的那些目光远大的公司。我们猜想,它们大多数——甚至所有——在发展过程中都至少经历过一次严重挫折,甚至可能经历过许多次)。沃尔特·迪斯尼公司在1939年面临一场严重的现金周转危机,被迫将股票上市公开发售;后来,在80年代初,这家公司的股票价格持续下跌,同行业的其他大公司对它虎视眈眈,使它差点儿失去独立实体的地位。波音公司在30年代中期和40年代末期都遇到了严重困难,在70年代初当它解雇6万多名雇员时又遇到了严重挫折。3M公司起家时是一座倒闭的矿山,20世纪初险些停业。休利特-帕卡德公司1945年生产量显著减少;1990年,它的股票价格跌到帐面价值以下。索尼公司在起家的头5年(1945-1950年)在产品方面不断受挫;70年代,它与另一家大公司争夺在盒式磁带录像机市场中的统治地位,结果失败。福特公司在80年代初亏损严重,年亏损额之高在美国商业史上实属罕见(3年亏损33亿美元);然而后来,它采取措施给长期不景气的公司注入新的活力,公司面貌顿时发生显著变化。花旗银行公司(建于1812年,也就是拿破仑向莫

斯科进军那年)在 19 世纪末、20 世纪 30 年代的大萧条期间和 80 年代末均遇严重困难,其全球贷款有价证券价格暴跌。国际商用机器公司在 1914 年几乎破产,1921 年又险遭厄运,90 年代初再次遇到困难。

实际上,我们研究的所有目光远大的公司在它们生命历程中的某个时刻都遇到过挫折,都犯过错误,甚至在我们写这本书的时候,一些公司正在经历困难。然而,关键是目光远大的公司表现出一种特殊的“复原力”,能够从逆境中奋起。

因此,目光远大的公司能够取得不同寻常的“长期”成就。假定你在 1926 年 1 月 1 日在普通市场股票基金、一家对应公司的股票基金和一家目光远大的公司的股票基金中分别投入 1 美元。如果你把所有股息进行再投资,并在所有公司的股票都在股票交易所上市之前作适当的调整(假定所有公司股票在上市之前的利率都是普通市场利率),那么到 1990 年 12 月 31 日,你投入到普通市场基金中的 1 美元已增加到 415 美元——相当不错。你投入到对应公司股票基金中的 1 美元已增加到 955 美元——普通市场的两倍多。而你投入到目光远大的公司的股票基金中的 1 美元已增加到 6356 美元——对应公司的 6 倍多,普通市场的 15 倍多。(曲线 1-A 表明从 1926 年到 1990 年累加的股票收益;曲线 1-B 表明同时期内目光远大的公司和对应公司的股票收益与普通市场股票收益的比率。)

082909

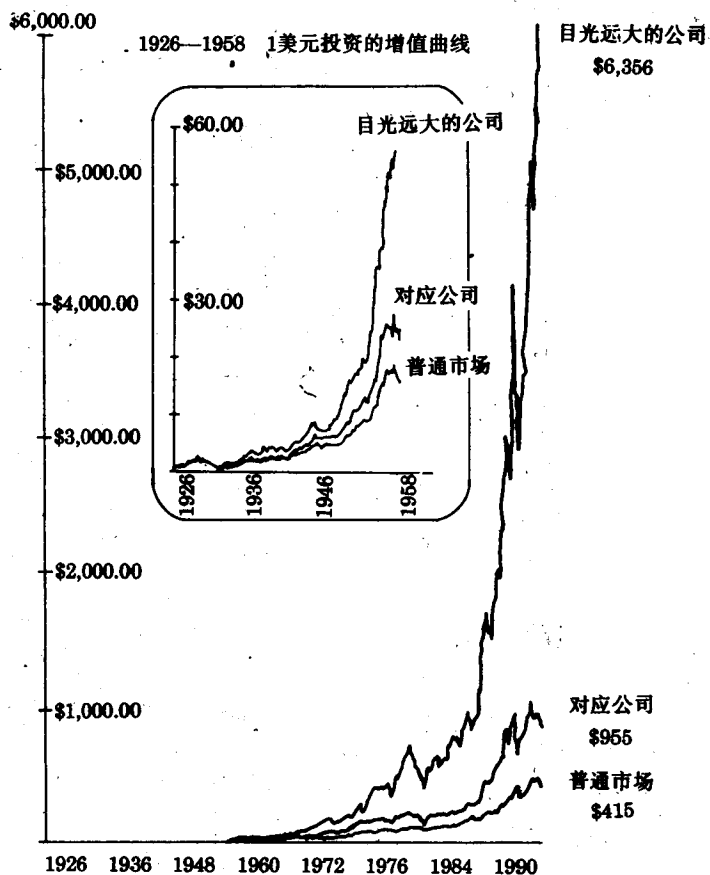


表 1-A: 从 1926 年 1 月 1 日到 1990 年 12 月 31 日 1 美元的累加股票收益

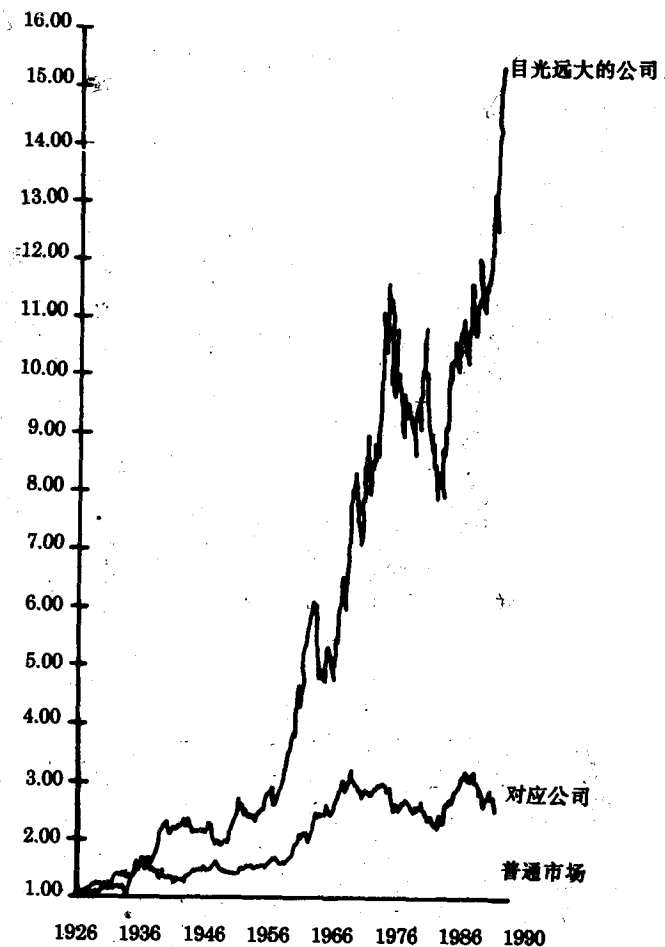


表 1-B 1926-1990 年目光远大的公司和对应公司的累加
股票收益与普通市场股票收益的比率

但是,目光远大的公司不只是能够创造长期金融收益;它们已使自身完全融入社会结构之中。想想看,如果没有 3M 公司的透明胶带和使用方便的告示贴,没有福特公司的 T 型汽车和“野马”汽车,没有波音 707 和波音 747 飞机,没有“汰渍”洗涤剂和“象牙”肥皂,没有美国运通信用卡和旅行支票,没有花旗银行大范围推广使用的 ATM 自动柜员机,没有强生公司的“邦迪”创可贴和“泰诺”(Tylenol)退热净,没有通用电气公司的电灯泡和电器,没有休利特-帕卡德公司的计算器和激光打印机,没有国际商用机器公司的 360 计算机和电动打字机,没有马里奥特公司的饭店,没有默克公司的抗胆固醇药“Mevacor”,没有摩托罗拉公司的移动电话和电子播叫装置,没有诺德斯特龙公司对顾客服务标准的影响,没有索尼公司的栅条彩色显像管电视机和收录放机,那么世界会变成什么样子。想想有多少孩子(和成人)是在迪斯尼乐园、米老鼠、唐老鸭和白雪公主的陪伴下长大的,哪一条市区高速公路上看不到“万宝路”香烟的牛仔广告牌,美国哪一块乡村地区没有沃尔-马特公司的商店。不管怎样,这些公司都给周围的世界中留下了不可磨灭的印记。

然而,真正令人激动的事情是弄清这些公司为什么能够超凡脱俗,独树一帜,成为我们所说的目光远大的公司。它们是怎样起家的呢?它们是怎样克服重重困难、由小变大、由弱变强的呢?作为全球性的大公司,它们有什么区别于一般公司的特色呢?通过了解它们的发展史,我们可以学到什么东西,以用来创立和发展自己的目光远大的公司呢?我们邀请您伴随本书以下的章节进行一次旅行,在旅行中找到这些问题的答案。

我们用本章的下半部分向您介绍一下我们的研究过程。然后,从第 2 章开始,我们向您介绍我们的研究结果,其中许多成果会令你大吃一惊,这是你凭直觉根本无法得到的。在介绍研究结果之前,我们先一起看看我们在研究过程中打破的 12 个神话。

打破 12 个神话

神话 1： 创立宏大的公司需要有宏大的设想。

现实：以“宏大的设想”创立公司可能是个坏主意。几乎没有一家目光远大的公司是以宏大的设想起家的。实际上，一些目光远大的公司起家时没有任何明确的设想，有的公司甚至是在失败的废墟上站起来的。而且，目光远大的公司在创建之初一般都不如其对应公司。就像寓言中的龟兔赛跑一样，目光远大的公司一开始跑得慢，而最后却能取得赛跑的胜利。

神话 2： 目光远大的公司需要伟大的、能力超凡的、深谋远虑的领导人。

现实：目光远大的公司完全不需要深谋远虑、能力超凡的领导人。实际上，这种领导人可能不利于公司的长期发展。目光远大的公司历史上出现的一些最重要的总裁并不符合那种引人注目、才能超凡的领导人的模式——有些总裁甚至尽力使自己摆脱那种模式。就像美利坚合众国的缔造者们在“制宪会议”上一样，目光远大的公司的领导人把较多的精力集中于建造一个长盛不衰的公司，而不是想方设法地使自己成为一个“伟大的”领导人。他们不满足于只是告诉人们现在是什么时间，而是致力于制造一种使任何人都能知道现在是什么时间的时钟。就这方面而言，其他大公司的领导人比他们略逊一筹。

神话 3： 最成功的公司的首要目标是最大限度地赢利。

现实：与商业学院所教授的理论相反，纵观目光远大的公司的

创业史，“最大限度地扩大股东的财富”或者“最大限度地赢利”并不是它们最重要的动力或首要目标。目光远大的公司追求许多目标，赢利只是其中之一——而且不一定是最重要的。一点不错，它们努力提高利润，但是它们同时还受一种核心思想——潜藏在赢利目的之后的一种核心价值观和核心目标——的指导。然而，尽管如此，目光远大的公司的利润还是比那些以单纯的赢利为目的的公司高，这似乎无法解释。

神话 4：目光远大的公司有一套共同的“正确的”核心价值观。

现实：对目光远大的公司来说，没有“正确的”核心价值观可言。实际上，两家目光远大的公司可以有完全不同的核心价值观。目光远大的公司的价值观甚至没必要是“开明的”或“人道主义的”，虽然它们通常是这样的。关键不是公司价值观的内容，而是公司怎样通过自己的所作所为来巩固自己的价值观，一贯地身体力行、体现和表现自己的价值观。目光远大的公司从来不问：“我们应该珍视什么？”而是问：“我们实际上最珍视什么？”

神话 5：只有变化是永恒的。

现实：目光远大的公司几乎像维护宗教信仰一样维护自己的核心价值观——除了极少数情况外，从不改变它。目光远大的公司的核心价值观形成了一种坚实的基础，不随时代趋势和时尚的变化而变化；一些目光远大的公司的核心价值观实际上已原封不动地保持了 100 多年。目光远大的公司的基本目标——存在的目的——可以连续几个世纪作为其他公司的指路明灯，犹如遥远的