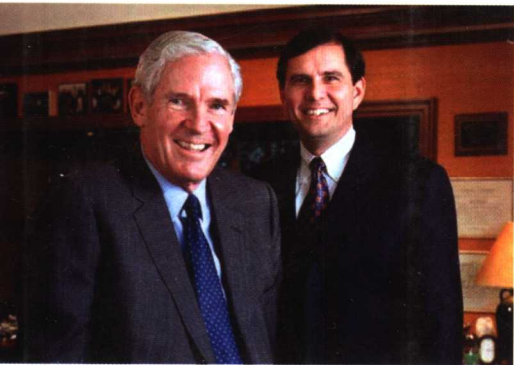




HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权



EMERSON™

艾默生管理

—— 50年持续制胜之道

艾默生公司前任董事长

〔美〕查尔斯·奈特

以及 戴维斯·戴尔 著

刘安国 解献芬 李强 译

PERFORMANCE WITHOUT COMPROMISE: HOW EMERSON CONSISTENTLY
ACHIEVES WINNING RESULTS



EARNINGS
PER SHARE



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

DIVIDENDS

艾默生管理

——50年持续制胜之道

[美] 查尔斯·奈特以及戴维斯·戴尔 著

刘安国 解献芬 李强 译

商 务 印 书 馆

2007年·北京

Charles F. Knight with Davis Dyer

PERFORMANCE WITHOUT COMPROMISE

How Emerson Consistently Achieves Winning Results

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

艾默生管理——50年持续制胜之道/[美]查尔斯·奈特以及戴维斯·戴尔著;刘安国,解献芬,李强译. —北京:商务印书馆,2007

ISBN 978-7-100-05468-3

I. 艾… II. ①奈…②戴…③刘…④解…⑤李… III. 电气工业—工业企业管理—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第050090号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

艾默生管理

——50年持续制胜之道

[美]查尔斯·奈特以及戴维斯·戴尔 著

刘安国 解献芬 李强 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05468-3

2007年10月第1版 开本700×1000 1/16

2007年10月北京第1次印刷 印张22 1/4

印数5000册

定价:46.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

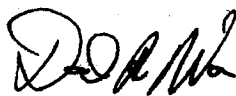
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

中文版序

Emerson 公司从 1978 年开始在中国开展业务。借用邓小平先生常常引用的话说,我们当时是“摸着石头过河”。

我有幸在 1993 年到 1997 年期间,担任 Emerson 亚太区总裁并兼任公司一家主要合资子公司的首席执行官,当时我居住在香港,并将很多时间投入到在中国的工作中。早些年还没有多少人认为中国将成为巨大市场的时候,Emerson 已经坚信不疑。结果证明这种信念对 Emerson 公司、在华客户和员工,都有所裨益。

2000 年,我出任 Emerson 首席执行官时,中国正在成为推动世界经济发展的重要力量,其经济实力从那时起也变得日益强大。同时中国也已经成为 Emerson 仅次于美国的第二大市场。目前,我们在中国拥有 30 多家独资或者合资企业,员工人数超过三万名,这些企业已经在中国持有专利 300 多项。

像中国一样,Emerson 在过去七年里也发生了变化。Emerson 多年来主要是零部件生产商,2000 年我们开始转变为全球领先的技术和解决方案提供商。现在,得益于

Emerson 公司在华的优秀团队,以及中国乃至亚太区尽责奉献的所有员工,这一转变使 Emerson 成为当地主要产业的重要供应商,这些产业包括电信、商用和家用空调、家用电器、石化和化学处理以及制造业。

Emerson 在中国和世界各地能够精益求精、不断创新,取得长期成功的关键在于其管理过程,此书详述了这一管理过程。我们一直认为,管理不只是一种实践或者职业,而是一个过程——一系列可以设计和优化的步骤,从而在长时间内实现良好业绩。在《艾默生管理——50 年持续制胜之道》这本书中,曾经在 1973 年至 2000 年期间担任 Emerson 公司首席执行官、现任公司荣誉董事长的查尔斯·奈特(Charles F. Knight)先生,诠释了这个过程是如何运行、如何在过去 50 年里使得 Emerson 取得卓越业绩的。

随着 Emerson 继续在中国扩展业务,招募和培养更多有才干的中国经理人变得尤为重要。通过翻译推出此书中文版,我们希望与 Emerson 在中国的子公司、Emerson 的客户、合作伙伴以及其他经理人和管理专业学子,一起分享我们的经验。

范大为

Emerson 公司董事长、首席执行官兼总裁

2007 年 9 月

谨以此书纪念

**“巴克”·珀森斯(1909—1999年),
1954年至1973年间他担任
Emerson公司董事长及首席执行官,
并率领公司开始走向卓越之旅。**



前 言

1973

年,当年 37 岁的我成为美国艾默生电气公司(Emerson)CEO 时,等待我的是非常艰巨的任务。我的前任巴克·珀森斯(W. R. 'Buck' Persons)先生之前已担任公司领导 19 年,他在任期内领导公司不断地进行转型,使公司从一家中型电机与电风扇生产商及国防业务承包商,转变成为一家强有力的、多样化的制造商。珀森斯时代对于公司、员工以及股东来说是一个繁荣兴旺的时代。1954 年至 1973 年期间,公司销售额从 5 000 万美元增加到 9.38 亿美元,提供给股东的年均回报高于 20%。

我在 20 世纪 60 年代开始为 Emerson 公司提供咨询服务,对该公司大部分业务有所接触。作为该公司的咨询顾问,我曾担任公司两家子公司的董事会成员,并与巴克密切配合,处理公司的各种组织问题。在 20 世纪 70 年代早期,我参与了一项论证 Emerson 国际地位的重要研究。我在欧洲生活和工作了四年,尽管 Emerson 公司当时并没有太多的国

际业务,但是,我研究起这一主题来还是游刃有余。

早在1972年巴克就曾经征询我的意见,问我是否有兴趣做他的接班人掌管Emerson。对于他的提议我当然是喜不自胜。不过,我那时刚刚取得一家位于芝加哥的Lester B. Knight & Associates公司的控制权,这是一家属于我家族的咨询公司。因此,我婉言谢绝了他的提议。巴克于是请我帮他招募CEO——我也确实就此事提供过帮助,尽管随着时间的流逝并没有找到一个在他看来非常理想的CEO人选。

在帮助巴克寻找CEO人选的过程中,我改变了自己的想法。我告诉巴克很想成为他所考虑的人选。他在董事会上寻求正面的支持,以帮助我分阶段继任到CEO职务。1973年1月我开始担任董事会副董事长,同年10月我成为公司的CEO。巴克一直担任董事长,他于1974年7月退休,在去世之前我们一直是要好的朋友。

当巴克要我接替他的职位的时候,我并没有意识到他如此坚定地把公司当前所面临的挑战当作管理的核心。Emerson赢利颇丰,而且处于增长阶段,但在业务方面并没有绝对的保证。我们的业务组合都处于那些不大可能领跑美国经济的成熟产业。在我们的销售额中,只有12%来自于美国之外的地方,其中的大部分都是来自加拿大。因此,将实现国际性增长作为当务之急是至关重要的。我们的技术力量比较薄弱;我们是反应迅速的市场追随者。但是,我们需要改变游戏规则以建立市场主导者地位,我们需要进行技术转型,将我们的技术基础从机械和机电技术型转变为电子技术



型。同时,出于反垄断(anti-trust)方面的考虑,我们的并购活动也开始放慢,我们需要再次投入并购活动之中。

最后,我想说我并不知道我们即将进入一个由中东战争以及高涨的能源价格和通货膨胀所引发的非常艰难的衰退时期。这就标志着第二次世界大战之后,几乎为所有美国制造商所享有的强劲经济增长即将走到尽头,未来的成功需要新的战略和新的业务运作方式。

一言以蔽之,在许多方面,要立刻解决的事情有很多。这当然不是一个危机,不过,有一点巴克说得很对,那就是公司需要强有力的领导和公司上下加倍的努力。但是,我以为,Emerson最需要的是下面要提到的“管理过程”(management process)。尽管公司的销售收入已接近 10 亿美元,但是,公司的组织和管理方式仍然停留在规模很小的时候。

我很欣赏也很愿意继续保持精悍的组织和小企业粗放的特点。不过,我也意识到所有的管理层次都需要更为严谨,更为规范,更具有专业特质。我们必须发掘和培育新的管理人才,并保证源源不断的人才供应。要取得目标绩效——持续增长、高于平均、毫不妥协的绩效——我们需要打造新的运作方式。

在接下来的 27 年里,在数千名斗志昂扬、满腔热忱的员工的帮助下,我们创立和完善了 Emerson 的“管理过程”,这一“管理过程”也已经生根开花结果。1973 年至 2000 年间(我于 2000 年退下 CEO 职位),公司销售增加幅度在 15 倍以上。在 2000 财年,销售额达到 150 亿元,净收入增加 18 倍,

达到 14 亿美元。在这 27 年中,Emerson 的每股收益额和红利连年增加,这一成绩已使公司跻身于美国企业优良绩效持续时间最长的记录之列。

同时,在一些杰出经理人员的指导下,我们实现了公司转型。我们保持了持续强劲的增长,而且我们赋予了公司新的定位:更快地增长。我们改进了业务组合,建立起作为全球技术领跑者的强大业务平台。我们使公司走向全球,在每一个主要的地区建立起领导者的地位,同时也建立起一批国际性的制造基地,这批基地已成为高效率、低成本运作的国际标杆。我们与客户建立了很深的关系,我们不再仅仅局限于以有吸引力的价格向他们提供好的产品,我们更向他们提供高价值的服务和解决方案,这样就可以使他们更为有效地应对全球竞争。

值得一提的是董事会为取得这些成就所作的贡献,董事会长期不懈的参与、努力和耐心一直是我们成功的关键因素。在我担任董事长的 30 年和担任 CEO 的 27 年间,我们有 27 位外部董事(至今还有 10 位在任),他们的平均任期长达 16 年。我特别提出这一点是因为董事会的长期连续性使我们得以能够将 Emerson 塑造为技术领袖并向美国国外拓展。因为有董事会步调一致的参与和努力,我们就可以深深地投入到对我们的成功至关重要的重大战略中。在此期间,我们在任何特定的时间里都有几位内部董事。这样的安排可以提供重要的沟通渠道,从而保证外部董事能与公司的关键人物有效互动。



一个全力投入且任期长的董事会的贡献,以及在 46 年中只有两位 CEO 这一事实使得公司能够保有稳定的领导,这对于引导管理过程和实现我们的目标是必不可少的。范大为(David N. Farr)在 2000 年当选为 CEO,这就为公司在今后 20 年中保持董事会与行政领导的连续性和实现长期成功作好了铺垫。同时,和范大为一样,我们大多数的高层管理人员都在公司服务了至少 20 年。与其他公司不一样的是,我们公司有一套新老交接程序,这一套程序所关心的是如何保证我们的高层管理团队在新老交接期间不受影响。我要带着自豪感谢我们的高层管理人员对公司的投入,在范大为接管公司之后没有一位高层经理离开公司。

本书将讲述我们如何实现这一切,以及在实现这一切的同时,如何在任何时候(无论是好是坏)都能够带来一致、毫不妥协的绩效。本书也首次详细描述了关于 Emerson 的管理过程、关于我们所遵循的理念,以及关于我们所实行的政策和做法的最详细的说明。* 这些技术有许多都与其他成功的大公司通常所采用的相类似,使它们在 Emerson 非常有效的不仅仅是它们的内在逻辑性和实用性,而且是我们贯彻执行时的热情。我们是坚持不懈、斗志顽强的公司。管理过程引导这一精神,使我们能够集中精力处理一些重要的事情。它对我们来说是行之有效的,它也告诉人们我们是如何工作的。

* 关于 Emerson 管理过程的简要综述,请参阅查尔斯·东特的文章“Consistent Profits, Consistently”,《哈佛商业评论》,1992 年 1~2 月,57~72 页。

目 录

CONTENTS

前言	i
第一章 Emerson 的成功秘诀	
管理过程	3
第二章 计划、执行和控制	21
第三章 达成目标	
组织方法和领导	73
第四章 卓越运营	121
第五章 从技术跟随者到技术领先者	165
第六章 收购与管理过程	193
第七章 市场和竞争的全球化	217
第八章 增长	
终极挑战	247
第九章 领导权交接	281
后记	301
附录 A	
Emerson 公司业务划分和子公司	317
附录 B	
总裁运营报告——第 5 页	323
致谢	329
作者简介	335

艾默生管理

50年持续制胜之道

