

Building a Business Through Good Times and Bad

百年盈利

15家连续百年盈利分红企业的制胜法则

【美】 路易斯·格罗斯曼 著
玛丽安·M·詹宁斯

方海萍 魏清江 等译



Q
Quorum

ME
美迪亚



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Building a Business Through Good Times and Bad

百年盈利

[美] 路易斯·格罗斯曼 著
玛丽安·M·詹宁斯

方海萍 魏清江 等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



Copyright © 2002 by Louis Grossman and Marianne M. Jennings
All rights reserved.

This edition published under licence from Greenwood Publishing Group Inc. via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书通过The Susie Adams Rights Agency, UK得到Greenwood Publishing Group Inc.的许可出版。

本书英文版由英国Quorum公司出版, Quorum公司已将中文版独家版权授予中国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可, 不得以任何形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号: 01-2003-3202

图书在版编目(CIP)数据

百年盈利/(美)格罗斯曼(Grossman, L.)等著;方海萍等译.一北京:电子工业出版社,2003.9

书名原文: Building a Business Through Good Times and Bad

ISBN 7-5053-9015-5

I. 百… II. ①格… ②方… III. ①企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第071358号

责任编辑: 徐云鹏

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社, <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲2号 邮编: 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 13.25 字数: 260千字

版次: 2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

定价: 28.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

献给我们的家人，感谢他们的爱、支持和表率作用。

祝愿百年好合！

前 言

这个项目始于1986年，所以实在无法一一列出曾经向我们提供过帮助的人的名字。杰弗里·布莱克教授曾经在项目的初始阶段提供过很多帮助，现在他已经病故了，他离开我们太早了。但是他对质量管理所做出的贡献在本书中得到了延续，他的学识在书中得到了体现。马克·帕斯丁教授在项目早期的贡献卓著，每当我们开始自我怀疑的时候，他就会给我们打气，告诉我们这是一项很有意义的工作。亚利桑那州立大学的管理层和商学院主任拉里·潘立多年来为我们提供了很多的资源，包括给我们的休假，让本书得以完成。

我们要对15个公司的管理者和员工表示感谢，感谢他们接待我们进行访谈、查阅他们的资料，等等。这些公司的高级管理人员在百忙中抽身帮助我们，并向我们介绍公司各级管理者的情况。他们待人真的是十分和蔼可亲。更重要的是，他们对自己的成败和心态能够坦诚相见。他们了解了自己的经验对后来者的意义之后，便慷慨地答应我们照实发表研究的成果。

对于我们在这几年里有幸教过的出色学生们，我们也

要深表谢意。我们在课堂上共同探讨研究的发现，他们提出了自己的见解、想法、经验以及批评意见。我们这些人都教过很长一段时间的课，深知教学相长的道理。我们从学生身上学到了不少东西，希望他们也能从我们这里有所收获。

我们特别要感谢那些跟随诺尔·斯图韦教授研习商业史的学生。斯图韦教授是我们在亚利桑那州立大学的同事，他对我们对前面那些公司的考察兴趣颇深。有一个学期他给这些学生分配的商业史课程作业就是调查其中一些公司的背景情况，以此来锻炼他们写作公司史的能力。我们这些作者非常感谢斯图韦教授以及他那些不知名的学生，他们的学习和训练帮助我们了解了更多关于斯克维尔、史丹利、康宁、戴蒙德等公司的情况。

这些年来有很多研究生为我们提供过相关信息。他们找到了很多的年报、财务报表和剪报。卡尔·布莱克和文森特·柯里提供了其中很大一部分，他们和我们这个项目的同仁共同工作了两年的时间，直到毕业参加工作。他们毕业的时候觉得最高兴的一点可能就是以后再也用不着给我们查资料了。可甘什·拉格曼要到2002年5月才能毕业。他承担的可是一项苦差事，他要把所有的利润和财务状况列表并做出比较。幸亏他的专业能力强，而且又勤奋，才保证了书稿如期完成。他的幽默感很强，连工作好像都因此变得更轻松了。

感谢我们的编辑，埃里克·瓦伦丁。她连周末都在加

班，帮助我们最终的成稿修改得更加清晰简洁，使得书中文字本身与其所载的公司、原理能够相得益彰。

我们还要感谢自己的家人，感谢他们在此期间对我们的支持与容忍。对于路易斯的格劳利亚、马林斯的泰利、萨拉、克拉丽、山姆还有约翰，我们对他们欠下了很多感情债。他们的爱与支持，帮助我们克服了种种困难，经受住了繁重的工作考验，并且打消了我们对自己能力和工作价值的怀疑。

简 介

欲速则不达。

谚语

如果你希望的是找到一条制胜捷径，那么这本书会让你失望的。如果你想要找找新鲜的管理学名词或者窍门，那也大可不必再往下看了。本书中没有这些东西。而如果你是在这个后建筑时代里苦苦寻觅，面对新经济的昙花一现总感到那些已经消失了的新公司中好像是缺了点什么，那么这本书应该正适合你的需要。当我们奋力写作本书的时候，互联网的变革爆发了。收入好像是无所谓了，利润也是已经过时了，而我们的工作好像也完全落后于时代了。对于企业的建立和发展，那些网络公司和新经济公司似乎不费吹灰之力。

然而正当我们对15家保持了超过100年盈利历史的企业调研工作完成之时，市场崩溃了。由于这场崩溃，这些取得独特成就的辉煌企业有了新的意义，商业世界的顿然悔悟也使他们对本书和我们的工作有了新的认识。本书中包含了我们对商业的一些回归与思考。书中提出的一些

管理原则可谓知易行难。书中提到的企业告诉了我们如何取得长期成功。在发现这些原理的过程中，我们对这些企业的钦敬之情也油然而生。即使在经济动荡、社会变革、其他企业纷纷落马之际，他们却能始终坚持这些原则。

现在的管理理论越来越花哨，管理的基本原则和基本价值观却无人问津。今天很多的商务书籍和管理理论可以说是粗制滥造。为了迎合华尔街的口味或者达到激励目标多拿奖金，很多管理者只盯着下一个季度，急功近利。今天，收入管理已经成了战略的一部分，但是人们已经忘记了如何通过管理来赢得收入。一些所谓的法宝就像是毒品，而很多管理者已经上了瘾。企业再造时髦了，那就试试看；缩减规模能够提高股价，那就减吧；文化变革能带来收益，好，找个企业文化顾问来。

如今我们都在找那些不可思议的黑马，他们的收入和销售额能够突破一切预期，一直涨到天上去。可事实是有一天消息传来，那里的工作人员有问题，然后发现CEO也有问题。接着CEO因为涉嫌欺诈而遭到证券交易委员会的起诉，因为某一笔销售收入出现在账目上可实际上这笔业务并没有成交，但他却没有对此做出说明。¹ 长期投资基金给客户造成了巨大的损失，损害了金融市场，直到最后客户纷纷撤出。一年以后基金的CEO承认绝大多数客户并不清楚这项投资的风险有多大。² 博士伦承认其经理们在记录收入的时候发挥了一点创造性，以便达到公司的销售和收入目标，为此公司重新申报了好几年的收入。³ 安然

公司破产了，其审计事务所安达信公司也被起诉。施乐、脆奶多纳圈，还有太多的其他公司都不得不重新申报收入。安然公司在重新申报收入的时候，把1996年到2001年的收入砍掉了6亿美元。³《华尔街日报》登载了一篇分析该公司的文章，题为《当年虚报假账甜头赚足 如今丑闻败露苦果难吞》。⁵

这样的收入调低已经是司空见惯了。沃伦·巴菲特把这些编造财务报表的行径称为“每日一假”。他对当今美国公司财务报表的透明度降低深表忧虑。⁶他说自己看到了太多虚假而在日后被重新申报的数字。

这种追逐短期成果的短视做法在一段时间内可以发挥作用，但是这种追逐却使人们只顾下一季而忘记了确保公司长期生存的目标。这样下来，公司不可能成长，也无法长期生存。在球场上，运动员一定要始终盯着球跑。而在今天的企业界中，管理者往往忘记了这一点，而总希望换个球场或者换个其他的运动项目，省得总要费心尽力地去追那个球。有时候一些耍小聪明的人好像真地胜过了那些勤勤恳恳按照游戏规则做事的人。

在上世纪90年代后期的网络热中，大家都一窝蜂地追求指数增长、股价的高涨，以及不符财务常理的“烧钱”。电子商务和B2B盛极一时，历史上怎么样、市场周期如何，全都被人抛在脑后。市场、公司、分析师、审计师甚至雇员全都对网络的力量深信不疑。

突然有一天，市场崩溃了。《财富》杂志开始了网络

公司死亡观察，每星期的“新经济”企业倒闭报道有增无减。随着关于这些倒闭公司的报道增加，我们得出了一个结论：这些公司违背了企业经营的一些最基本的原则。随着MicroStrategy公司的股价从1999年的333美元一股掉到2001年10月的1.61美元，我们的好奇心起来了。⁷一家如此富有潜力的公司，怎么可能跌得这么快、这么惨？从事后的分析检讨中我们看出了一点门道。它请了一些外部董事参加董事会。它开始注重拓展客户群。⁸它开始使用“稳定增长”之类的词汇。MicroStrategy只是一个例子而已。我们还看到Razorfish公司的股价从1999年的56美元一股到2001年的1.11美元一股，并因此而进行了重组。⁹在无论如何一定要创造收入的思想指导下，还有更多的公司也倒下了。我们的公司给我们上了一课，收入确实非常重要，但是还要有价值观和长期目标，这样才能经受住形势急转直下或者将来市场动荡的考验。

很多的管理者希望奇迹出现，而把努力的方向全都搞错了。每一位希望获得最大回报的投资者都应该研究和应用这些百年企业的共同点。后面我们也会谈到，就连这些百年企业也难免一时失去方向并因此而造成短期和永久的后果。如果他们忘记了自己得以长期成功的关键所在，他们也会迷失方向。这些细节和失误也被记录下来，以便投资者和管理者引以为鉴。

投资者还应该研究一下那些发展稳定、绩效确实的公司。这些公司的投资者能够在上百年的时间里获得持续的

成功。这些公司能够这样长期成功，实在是令人惊异。他们不是短跑选手，而是不断忍耐、奔跑并生存下来的马拉松运动员。这样的企业并不多，仅有15家而已。这15家工业企业连续100年不间断地实现盈利。

本书可以说是一部商业世界的传奇。面对企业咨询公司花样翻新的各种理论，这15位主人公不为所动，用自己独特的方式管理着企业，并向股东兑现了投资回报的承诺。至少100年不间断的派发利润就是最好的证明。即使是在世界性的大萧条、两次世界大战以及工业革命期间，这些公司也年年派发红利。面对如此卓越的成绩我们不禁要问：这15家公司究竟是如何实现这样持久的成功，又为什么只有他们才能做到呢？

在探讨这个问题的过程中，我们纯粹是出于好奇而开始写书；但最终得到的成果不仅对我们自己，而且对所有管理者都是十分宝贵的。这15家公司的故事涉及了几方面，包括耐心，学会借力、多元化、员工参与、客户关系以及关于企业自身基础的思考。这些都在各种光芒耀眼的解决方案之间被人遗忘了。现在一些管理学大师和管理工具反而不如这15家企业的经验教训那样清晰明了。单从他们派发红利这一项来看就很值得研究了。但除了这些成就之外，他们还凸显了很多基本原则，帮助管理者认清方向：把企业管理好，使之发展壮大，提高股东价值。

这15家企业有着一些明显的共同点。尽管这些企业相互独立，互相之间也没有谁向谁学习，但是它们之间确实

有共同之处，从中可以得到很多关于企业生存、发展以及成功的启示。对于管理者来说，研究其他公司的经验和历史并不是什么新方法，他们的商务课程中有大量案例研讨。研究这15家年年派发红利的企业的经验，应用的也还是案例研讨的方法。100年的历史，100年不间断的盈利，说明在这些企业的灵魂深处有某种东西使得它们能够稳如泰山，不论是重大的技术革新、商业周期的剧烈扰动、战争时期的政治动荡还是激烈的社会变革，它们都能安然度过。

以教授企业战略和企业道德为目的著成本书，我们还真地有些负罪感，因为我们所呈现给大家的只不过是过去的一些常识而已。这本书里没有奇迹、没有窍门、没有法宝、没有魔法，有的只是提醒你发掘自己的价值观，将其摆在企业经营的第一位，其余的问题自然就会迎刃而解。过去，根本没有谁会以这些为内容而写一本书。可能那是100年以前的事情。

参考文献

1. 弗洛伊德·诺里斯“他们发现了欺诈却以为无关紧要”，刊载于2001年5月18日《纽约时报》。
2. 迈克尔·路易斯“专家也犯错”，刊载于1999年1月24日出版的《纽约时报杂志》第24~32页。
3. 马里安妮·杰宁，《商业道德：案例与选读》，

1992年辛辛那提OHWest公司出版。

4. 小欧别尔, 理查德A.和安德鲁·罗斯·索金“安然承认高估利润6亿美元”, 刊载于2001年11月11日的《纽约时报》。
5. 吕蓓卡·史密斯和约翰·埃什维勒“当年虚报假账甜头赚足 如今丑闻败露苦果难吞” 刊载于2001年11月8日的《华尔街日报》。
6. 大卫·亨利“巴菲特炮轰会计不实”, 刊载于1999年3月15日出版的《今日美国》, 1B版。
7. 彼得·埃尔甘“通过公司审计MicroStrategy公司官司和解”, 刊载于2001年5月10日出版的《纽约时报》, C1、C2版。
8. 同上。
9. 彼得·埃尔甘“网络公司的企业道德: 董事的新任务”, 2000年3月20日出版的《财富》, 第116~117页。

目 录

前言	ix
简介	xiii

第一部分 他们是谁，他们做了什么

第1章 这些公司是干什么的	2
公司	3
公司的缺陷	4
研究	9
公司分类	10
参考文献	11

第2章 为什么研究这15家公司和他们1526年的 分红历史	12
健康和长寿的经验	13
受制于狂欢节的诱惑	15
纽约洋基队和体育的经营	17
托尼·班尼特“不插电音乐”的启示录	19
企业传记的作用	21

传统智慧的风险	25
参考文献	26
第3章 历史幸存者的故事	28
斯克维尔公司	28
潘沃特公司	32
普曼公司	35
勒德洛公司	37
戴蒙德国际公司	39
辛格公司	43
参考文献	48
第4章 当今幸存者的故事	49
史丹利公司	50
康宁有限公司	51
PPG工业公司	55
约翰逊控制公司	57
高露洁-帕马利弗公司	58
通用电气公司	62
可口可乐公司	65
宝洁公司	67
通用磨坊有限公司	69
他们是如何做的：财务方面的思考	75
简单的历史回顾	86
参考文献	94

第二部分 他们所做之事及做事之法

第5章 实现长期经营的五项原则：目标明确、经营有方、	
 尽善尽美、优先战略、以人为本	96
一些明显的共同特性	97
公司长期成功的五个关键原则	105
着眼于长期成功的企业气氛与传统智慧	123
给予投资者所需	126
谁会在乎分红呢？每个人，而且是现在	127
反红利一派露出了真面目	129
认真并且仔细研究这五项价值观	133
参考文献	133
第6章 原则1：目标明确：我们为什么要	
 进行企业经营	135
“赚钱”的主张	136
承担什么样的社会责任	144
普曼公司和普曼镇	146
勒德洛公司和劳工运动	146
宝洁公司和渡过危机的尿布	147
宝洁公司、社会责任和广告	149
可乐和亚特兰大	150
斯克维尔公司和安全问题	151
员工是如何仅从赚钱中获利的	152
企业志愿主义行为的危险	153