

彭剑锋 肖茂亮 著

历时5年研究数十家世界级企业
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋
主编



艾默生

技术与收购的“双冕”王

从一家地区性电机与风扇制造商，到成为
《财富》500强中历史最悠久的美国公司
之一，120多年历史的艾默生用“艾默生
式管理”践行成功之道。



机械工业出版社
China Machine Press

艾默生

技术与收购的“双冕”王

彭剑锋 主编

彭剑锋 肖茂亮 著



图书在版编目(CIP)数据

艾默生：技术与收购的“双冕”王 / 彭剑锋著. —北京：机械工业出版社，2013.9
(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43746-8

I. 艾… II. 彭… III. 制造业—工业企业管理—经验—美国 IV. F471.264

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第191384号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书通过重现艾默生 123 年的发展历程，探寻其在计划与控制、技术创新、收购兼并和组织管理等方面的成功秘诀与实践，揭晓一系列问题的答案：一家地区性的风扇生产商，是如何一步步成长为世界制造业巨头和美国工业史上的丰碑的？如何通过独特的艾默生式管理过程，在激烈的市场竞争中屹立不倒的？如何通过计划与控制这两把抓手，实现高效管控和战略指引的？如何实施收购兼并，从一家产品单一的手工作坊式企业发展为一家横跨八大产品领域的集团军的？

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：左 萌 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013年9月第1版第1次印刷

170mm×242mm·23.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43746-8

定 价：59.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

| 编委会 | Editorial board |

主 编：彭剑锋

副 主 编：周 禹 白 洁 崔海鹏

学术指导：包 政 杨 杜 施 炜 吴春波 文跃然
张建国 张 维

编 委：曹朝霞 陈 明 程绍珊 戴 勇 郭 伟
郭 星 黄健江 荆小娟 李志华 刘呈祥
陆学彬 苗兆光 聂莹翰 彭剑平 全怀周
饶 征 单 敏 申杲华 宋杼宸 孙 波
谭长春 陶 旭 王 涛 王祥伍 王智敏
吴雯芳 夏惊鸣 张百舸 朱 飞

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意间成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强的真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

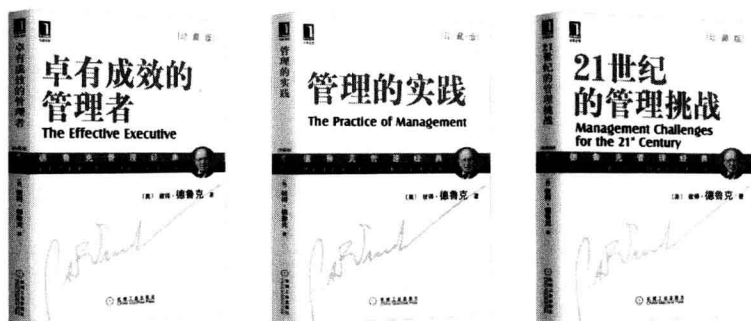
当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不久的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

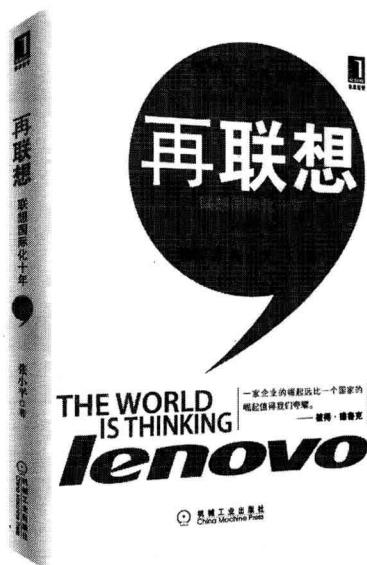
北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥ 36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥ 39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥ 49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥ 49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥ 46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥ 30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥ 40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命、责任、实务(使命篇)(珍藏版)	¥ 60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命、责任、实务(实务篇)(珍藏版)	¥ 46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命、责任、实务(责任篇)(珍藏版)	¥ 39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥ 39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥ 36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥ 49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥ 42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥ 36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥ 42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥ 42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥ 30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥ 42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥ 46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥ 36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥ 40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥ 49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥ 39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥ 36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥ 36.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥ 29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥ 36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥ 32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥ 38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥ 49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥ 38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥ 26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥ 39.00

推荐阅读



再联想：联想国际化十年

作者：张小平 ISBN：978-7-111-36469-9 定价：39.00元

柳传志 杨元庆 作序推荐

冯仑、袁岳、项兵、肖知兴、陈春花、王璞、姜汝祥、苏小和 等
《中国企业家》、哈佛《商业评论》等十多家媒体主编
联袂推荐

联想官方授权 独家资料揭秘

移动互联网时代，群雄逐鹿，联想如何布局？
良将难寻，如何组建团队、培养梯队？
文化碰撞，如何打造“非家族的家族企业”？
业绩下滑，面临低谷，如何实现深V翻盘？
人事更迭，如何传承，实现基业长青？

这是对成功的复盘，能找到提升管理能力的途径！
这是新征程的宣言，能激发改变企业命运的力量！

| 目录 | Contents |

总 序

| 绪 论 / 集内外合力与灵活管控于一体的艾默生

| 第一章 / 百年艾默生：跨越三个世纪的发展史

- 23 第一节 天时、地利、人和：艾默生初创之本（1890～1919年）
- 32 第二节 成长期：内忧外患、举步维艰（1920～1938年）
- 39 第三节 变革与机遇：新的增长引擎（1938～1953年）
- 48 第四节 多元化与国际地位的打造（1954～1973年）
- 64 第五节 新增长与管理过程的塑造（1973～2000年）
- 81 第六节 国际化与新时代的艾默生（2000年至今）

| 第二章 / 内部保障：统一管控的公司治理与组织结构

- 98 第一节 从结构到细则：全面完善的公司治理
- 110 第二节 业务高管团队及长效激励管理
- 136 第三节 强计划、重执行的组织体系
- 158 附录 2A 独立董事标准
- 159 附录 2B 艾默生公司独立董事标准
- 161 附录 2C 附加的审计委员会独立董事标准

|第三章 / 三驾马车：卓越领导力打造长青基业

- 163 第一节 领导力的“十项素质”
- 168 第二节 “活着的传奇”：巴克·帕森斯
- 178 第三节 世界潮流的引导者：查尔斯·奈特
- 190 第四节 美国最佳首席执行官：范大为

|第四章 / 制胜筹码：技术领先战略下的创新实践

- 196 第一节 “人财物”三管齐下的技术创新
- 205 第二节 技术创新的双轮驱动战略
- 216 第三节 创新技术的九大实例

|第五章 / 赢利抓手：艾默生的五大业务平台

- 235 第一节 从系统到独品：多元化产品组合
- 252 第二节 营销新政：客户为上、技术驱动、产业前瞻

|第六章 / 增长引擎：推动资本运作的收购之手

- 271 第一节 坚挺的财务情况
- 280 第二节 艾默生收购指南：七原则四标准

|第七章 / 发展之力：共同利益体的人才经营观

- 303 第一节 开放式沟通管理
- 306 第二节 同成长、共发展的员工管理
- 322 第三节 相关利益者的责任维护：最佳企业公民
- 341 附录 A 艾默生大事记
- 349 附录 B 艾默生员工道德手册
- 364 参考文献

绪论

集内外合力与灵活管控于一体的艾默生

Preface

美国著名思想家爱默生（Ralph Waldo Emerson）曾经说过：“让你成为他人所需。”这也是与其同名的世界制造业巨头、美国工业史上最成功的公司之一艾默生电气（Emerson Electric）一直恪守的格言。

艾默生是《财富》500强中历史最悠久的美国公司之一。1890年，艾默生由一对苏格兰兄弟查尔斯·梅斯顿和亚历山大·梅斯顿（Charles and Alexander Meston）在美国密苏里州圣路易斯城创立。成立之初，艾默生只是一家地区性的电机与风扇制造商。1892年，艾默生售出了其生产的第一台电扇，开始了长达120年的发展历程。迄今为止，艾默生已经成长为一家高度多元化的国际性大公司，其经营活动涉及数十个行业，旗下包括五大业务平台、60多家子公司。根据2012年年报显示，艾默生在该财年总销售额达到244.12亿美元，全球员工总数为13.5万人。

作为全球制造业和技术领域的领袖，艾默生公司是当之无愧的基业长青公司。近几十年来，世界经济形势变幻莫测，各种形态的经济危机频繁发生，给世界经济造成了巨大的危害，例如，

在 1973 ~ 1974 年间爆发的第一次石油危机，1978 ~ 1982 年爆发的第二次石油危机，以及 1987 年和 1997 年爆发的两次股市大崩盘。当然，人们记忆犹新的最近一次危机当属 2008 年发生的波及全世界的金融危机了。在如此多变的环境下，艾默生的业绩仍然保持着持续增长，这在整个世界制造行业只有极少数公司堪与其媲美。从 1956 ~ 2012 年，56 年里艾默生的每股净盈利、每股分红持续增长（见图 0-1），这一辉煌纪录在美国纽交所几乎成为艾默生（EMR）的另一个代码。即使在 2008 年世界金融危机爆发以来，艾默生的每股红利依旧保持着增长。这在美国的上市公司中几乎无出其右，这在全球范围内的上市公司中也是非常少见的。

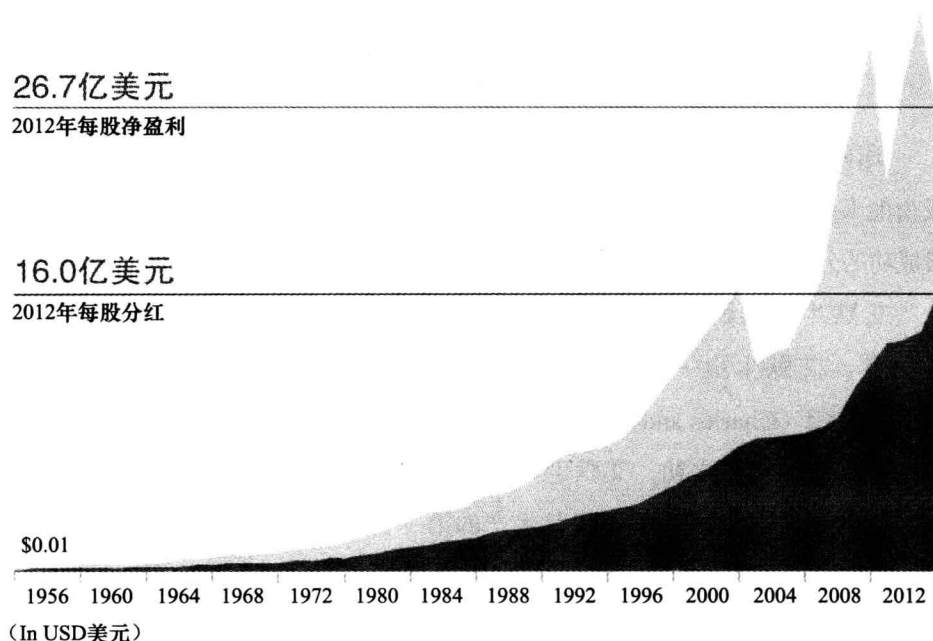


图 0-1 近 56 年艾默生每股净盈利、每股分红情况

近年来，艾默生由于其先进的管理模式和卓越的业绩表现屡获殊荣（见图 0-2）。美国《财富》杂志公布的 2012 年度全球 500 强排行榜中，艾默生以 242.34 亿美元的年销售额排在 456 位。由于其先进的管理模式与卓越的经营业绩，艾默生总是备受赞誉。

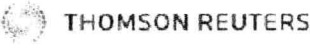
	《财富》全球500强企业——2012年第456位（以营业收入论） 《财富》美国500强企业——2012年第120位（以营业收入论）
	《商业周刊》全球1 200强企业——2005年第179位
	最佳百家企业公民 在2004年参评的1 000家企业中，所有7项评选均排名前100
	《金融时报》全球500强企业——2012年第203位
	《福布斯》全球2 000强企业——2012年第293位 （该排名以销售、利润、资产和市值为衡量标准）
	2007年9月，艾默生入选《信息周刊》评选的 美国500家最具创新性使用信息技术的公司
	汤姆森·路透2012年全球创新企业500强

图 0-2 艾默生近年来所获得的荣誉

在《财富》全球最受赞赏公司 2009 年行业排名中，艾默生力压众多知名消费者品牌，跃居电子行业第二名，仅次于通用电气。同时，艾默生还是电子行业中唯一一家所有分项分数都有提高的公司（见表 0-1、表 0-2）。

表 0-1 2008 年、2009 年艾默生各项指标在全球电子行业的排名

艾默生	2008	2009	艾默生	2008	2009
长期投资	2	1	产品 / 服务质量	5	2
公司资产运用	2	1	社会责任感	6	2
管理质量	2	2	创新精神	8	4
财务稳定性	2	1	全球竞争力	10	2
人事管理	4	2			

表 0-2 2013 年全球电子行业排名

	2013 年排名		2013 年排名
通用电气	1	西门子	3
三星	2	艾默生	4

企业发展历程

艾默生成立于 1890 年，至今已有 120 余年的历史，整整跨越了三个世纪。艾默生的发展历程可以划分为六个阶段。

阶段一：白手起家——艾默生扬帆起航的岁月（1890～1919 年）

艾默生的历史可以追溯至 19 世纪 90 年代初，其诞生可以说占尽了天时、地利、人和。当时的美国，人口急剧膨胀，经济飞速发展，此乃天时；艾默生诞生地——美国圣路易斯地区，其经济增长高于美国平均水平，位列全美第四大城市，而且电气设备这一新兴行业发展强劲，具有极大的增长潜力，此乃地利；艾默生创始人梅斯顿兄弟与公司投资人艾默生法官通力合作、各司其职，分别以技术和资金入股，成为艾默生的共同所有者，此乃人和。

成立早期，艾默生主要生产小型家电（如电机、风扇）和机械产品（如闸刀开关）。到了 20 世纪初，艾默生开始不断拓展电机和风扇产品线。到第一次世界大战结束时，艾默生将自己定位为一家风扇与电机制造商。尽管美国国内电机与风扇领域的竞争呈现白热化，艾默生还是得到了飞速发展。

阶段二：内忧外患、举步维艰（1920～1938 年）

成立后的第 30 个年头，艾默生进入了阵痛期，危机四伏的内外部环境使艾默生陷入了内忧外患之中，苦苦挣扎。20 世纪 20 年代末，美国经济陷入史上最严重的衰退之中，这对艾默生的扩张计划造成了重大的打击。1929 年，美国开始进入经济大萧条时代（The Depression），尽管艾默生不断改进生产与管理，试图挽回颓势，但仍然无济于事，艾默生的销售额连年下降。恶劣的经济环境使艾默生举步维艰，发展已经成为一种奢望，如何维持生存成为艾默生的重中之重。

如果说经济衰退是艾默生的“外患”的话，那么工人运动无疑是其“内忧”了。经济衰退不断侵蚀着艾默生的销售额和利润空间，公司不得不降低工人工资并通过裁员以控制成本，这成为了工人大罢工的导火索。1937 年，

工人们占据艾默生的工厂和办公大楼，开始了美国历史上持续时间最长的静坐罢工，并提出了一系列要求。公司管理层启动了与工会之间的谈判，在互相妥协之后，结束了长达 68 天的罢工。在经济危机的打击下，这次工人大罢工对艾默生来说，更是雪上加霜。除了扰乱公司日常生产经营之外，这次罢工还影响了艾默生的上市计划，严重损害了艾默生的声誉。

阶段三：新的增长引擎（1938 ～ 1953 年）

在经历了成长期的阵痛之后，1938 年艾默生甚至出现了亏损。此时，艾默生面临着一系列困难，如销售额大幅下降、产品线不足等。在困难的处境下，赛明顿成为艾默生历史上第六任总裁，并开始大刀阔斧地实施变革，扩展了产品线，更新了管理队伍，建立了稳定和谐的劳资关系，并引进了现代化的生产设施。

20 世纪 40 年代初，二战为美国企业界创造了巨大的财富机会。为了借助二战实现迅速发展，艾默生开始进入国防领域，为美国空军生产武器装备。起初艾默生只是与美国军械部门签订了生产炮弹助推器的合同，但是它并不满足于此，而是大举进入炮塔领域。艾默生建造了一座巨大的炮塔工厂，成为当时世界上最大的炮塔生产基地。借助炮塔生产，艾默生登上了自成立以来的巅峰。

在这一阶段，国防领域成为艾默生新的增长引擎，其销售额也从 1938 年的 360 万美元迅速增长至 1953 年的 5 580 万美元。

阶段四：多元化与国际化并重（1954 ～ 1973 年）

自 20 世纪 50 年代中期开始，艾默生全面吹响了多元化与国际化的号角。帕森斯的加盟成为艾默生历史上最重要的转折点之一。作为艾默生历史上第九任领导人，他所做出的贡献是前八任无法比拟的。艾默生开始大胆引进外部咨询公司对自身的产品线进行改进，并制定了多元化策略。除了继续维持在传统产品领域（风扇和电机）的增长之外，艾默生大举进入其他具有增长