

学习以市场为基础的管理模式，洞见科氏工业超凡成长的奥秘

做大利润

创造价值于他人，
造就世界最成功企业

[美] 查尔斯·科赫 (Charles G. Koch) ©著

刘寅龙 ©译

MBM®顾问组 ©审校

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

做大利润 / (美) 查尔斯·科赫 (Charles Koch) 著 刘寅龙译. — 广州: 广东人民出版社, 2017.2

ISBN 978-7-218-11680-8

I. ①做… II. ①查… ②刘… III. ①企业利润—企业管理 IV. ① F275.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 044926 号

Good Profit: How Creating Value for Others Built One of the World's Most Successful Companies by Charles Koch

Copyright © 2015 by Koch Industries, Inc.

Simplified Chinese language translation copyright © 2017 by **Grand China Publishing House**

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Crown Business, an imprint of Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House** (中资出版社) 授权广东人民出版社在中國大陸地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

Zuo Da Li Run

做大利润

[美] 查尔斯·科赫 著 刘寅龙 译

 版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

策 划: 中资海派

执行策划: 黄 河 桂 林

责任编辑: 曾白云 郑 婷

特约编辑: 李润华 宋金龙

版式设计: 刘 榴

封面设计: **WONDERLAND** Book design
仙墨 QQ:344581934

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

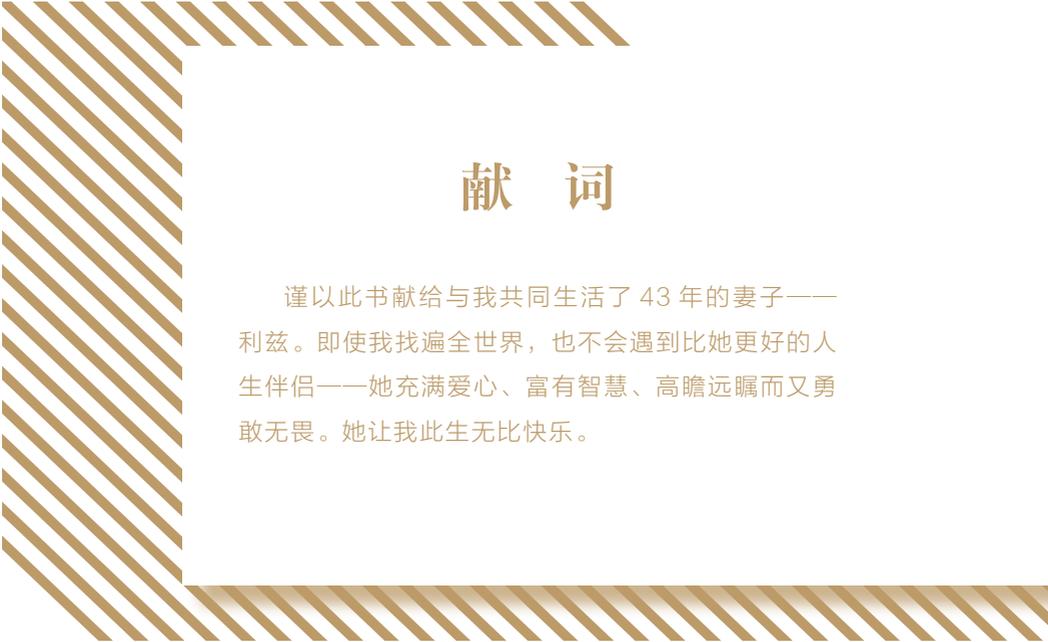
印 张: 12 字 数: 222 千

版 次: 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 59.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240



献 词

谨以此书献给我共同生活了 43 年的妻子——利兹。即使我找遍全世界，也不会遇到比她更好的人生伴侣——她充满爱心、富有智慧、高瞻远瞩而又勇敢无畏。她让我此生无比快乐。

作者简介



查尔斯·科赫 (Charles G. Koch)，自 1967 年以来担任科氏工业集团董事长兼 CEO。他一手创办了科氏工业，并将其打造为全球最大的非上市公司。公司目前的估值约 1 000 亿美元。按照 2015 年《福布斯》(Forbes) 杂志的排名，科赫在美国富豪榜上名列第六。

科氏工业集团总部位于堪萨斯州 (Kansas) 的威奇塔市 (Wichita)，公司的雏形是诞生于 1940 年的伍德河石油与炼油公司 (Wood River Oil and Refining Co.)。目前，科氏工业在全球 60 多个国家拥有 10 万多名员工，其中，美国本土的员工约为 6 万名。自 2009 年 1 月以来，科氏已在安全、环境保护、社区服务、创新和客户服务等领域斩获数千奖项。

查尔斯·施瓦布

嘉信理财集团 (Charles Schwab) 创始人

本书是“美国梦”的鲜明写照，它告诉我们，我们的国家不仅受益于企业家创造的新就业机会（以及为政府带来更多税收），也得益于他们为慈善人道行为做出的贡献。透过全书，我们不仅能深刻领会到科氏工业的成功秘诀，更有查尔斯·科赫和他的兄弟成为美国最慷慨的慈善家的华彩篇章。科赫兄弟对创造“良性利润”的系统化剖析，不仅让他们带领企业不断成长，给他们的员工带来丰厚的回报，也为美国最重要的慈善团体和机构留下了一笔宝贵遗产，正是这些财富支撑着美国的自由。这绝对是一本不容错过的传世之作。

约翰·麦基

全食食品超市公司 (Whole Foods Market) 创始人兼联席
CEO

查尔斯·科赫显然是正确的，利润也有好坏之分，而本书将帮助我们认识到获取良性利润的方式——无论你就职于跨国超级市场连锁店，还是中等规模的区域性企业，抑或是私营企业，都将有所收获。

约翰·施耐特

棒！约翰比萨 (Papa John's Pizza) CEO

查尔斯·科赫是当之无愧的爱国人士，他毕生的使命就是致力于美国的强大和自由。他认为，引导美国繁荣发展的经济规律是不容动摇的。本书则为你阐述了科赫的思想体系背后的道理。

理查德·迈尔斯

空军上将，美国参谋长联席会议第 15 任主席

这是讲述企业成功之道的顶级佳作。查尔斯·科赫的方法在思想深度和广度上，都令人难以企及。本书反映了科赫 50 多年的商战经历，其中包括了他一手将科氏工业打造成全球最大非上市公司的心路历程。他强调了领导力和

管理模型的关键性作用，对当下商业环境尤为重要。对每个有志带领企业更上一层楼的人来说，本书都不可或缺。

莱斯利·拉德

美国纳帕产区瑞德酒庄，前迪恩·德鲁卡超市（Dean & DeLuca）所有人

本书解析了美国伟大企业家的经营思想和理念。查尔斯·科赫通过鲜活的例证、生动的轶事和深刻的分析，阐述了以市场为基础的管理模式如何让科氏工业为客户和企业创造名副其实、可持续的价值。他的心胸之开阔让我们感到由衷的钦佩。无论成败，他都一样开诚布公，丝毫没有隐瞒，而他更愿意将良性利润作为自己的终极目标。

迈克尔·L. 洛马克斯博士

非洲人联合学院奖基金会（United Negro College Fund）
CEO

有关查尔斯·科赫的书籍比比皆是，但迄今为止，出自查尔斯·科赫本人之手的资料始终寥寥无几。透过这本新书，我们似乎可以直达他的思想深处，解读他创造这个当今世界最大、最成功的私人企业的精彩历程。

目 录

序 言 双赢哲学 1

第 1 章 无以复加的成功自豪感：来自父亲的人生哲理 23

科氏工业的奠基 32

家庭生活 37

无法拒绝的邀请 43

站在巨人肩上 46

第 2 章 后弗雷德时代的科氏工业：知人善任 49

第一层石：原油集输 54

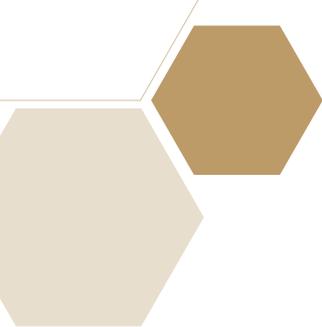
回归炼油主业 58

认识层面 62

一次重要的试验 63

多元化之路 65

宏伟规划与试验性探索 66



第3章 王妃、打工妹与熊彼特：创新和破坏的超凡优势 71

逻辑和情感 77

以经济自由为创新和破坏的条件 81

第4章 摆脱官僚与停滞的桎梏：引领自由的经济学概念 93

沉没成本与机会成本 96

比较优势与竞争优势 98

MBM 的缘起 101

第5章 在逆境中学习：MBM 的运用与失败经验 113

莱弗里事件与“知识失败” 116

科珀斯克里斯蒂危机 119

10 000% 合规模式 125

“盗窃”风波 127

第6章 愿景：引导我们探索未知世界的明灯 131

合伙人的共同愿景 134

设定目标 137

重要的是人，而非事 139

从纸巾到“物联网” 142

资源优化 147
观点 152
危机四伏的商业世界 156
我们的北极星 160

第 7 章 品德与才能 163

践行“指导原则” 172
言出必行 183
招贤纳士 186
两者兼具 188
量身定制 190
人才规划 191
绩效发展 195
职业发展 197

第 8 章 知识流程：信息创造价值 201

自发性知识分享 205
外部网络 210
咨询师 214
信息造就成功 216
衡量指标 220
边际分析 228



对标管理 229
利润中心 231
挑战流程 234
知识与价值创造 237

第 9 章 决策权：组织内部的产权问题 239

决策权在 GP 公司的应用 246
决策权的优化 249
决策权的上移和下放 250
决策框架 256
决策陷阱 258
劳动分工 261
角色、职责和要求 (RR&Es) 262

第 10 章 激励：鼓励合理行为 269

激励员工追求自我实现 275
科氏工业的激励机制 277
不满足是一种动力 282
激励的协调和统一 283
激励与失败 287
边际贡献 289
不当的激励机制 292
与外部协调的激励机制 295

第 11 章 行为的自发秩序原则：MBM 的四个基础案例 299

MBM 管理框架和问题解决流程 303

案例 1：GP 公司的消费品业务 304

案例 2：科氏保险 311

案例 3：科珀斯克里斯蒂炼油公司 317

案例 4：GP 公司旗下的格林湾百老汇制造公司

——“嘿，怎么又来这套！” 323

第 12 章 结论：基本原则 331

踏上辉煌之路 335

推广 MBM 时应规避的错误 339

致 谢 345

附录 A 科氏工业旗下的主要业务集团 347

附录 B 科氏工业目前已退出的业务 349

附录 C 科氏工业目前的主要贸易产品 352



在无需就同一目标达成协议且仅受抽象行为规范约束的前提下，人们和平共处并互惠互利，这或许才是人类有史以来最伟大的发现。

—— 弗里德里希·奥古斯特·冯·哈耶克

双赢哲学

“和平”与“互惠互利”是文明社会的基本要求，也是个人成功的基本前提；再加上诺贝尔经济学奖获得者哈耶克所尊崇的“抽象行为规范”，共同构成了我对企业管理模式所追求的目标：所有人都知道应该干什么，并且有动力去这样做，而无需明确具体的指令或事无巨细的规则。

作为科氏工业集团（Koch Industries, Inc.，简称科氏工业）的 CEO，最令我引以为荣的是，我身边有一批有原则的员工，他们习惯通过改善他人的生活而实现自我完善。我本人也始终致力于一种特殊形态的利润，即

“良性利润”（Good Profit）。

所谓“良性利润”，并不等于高利润或是高资本回报，也不是为了利润不择手段。我所追求的良性利润源于“有原则的企业家精神”（Principled EntrepreneurshipTM）——他们以较低的资源消耗、诚实正直、遵守法规的行为方式，为顾客创造卓越价值。良性利润源于对社会做出的贡献，而非通过企业福利^①或欺骗他人获得好处。

对顾客来说，最重要的价值应来自哈耶克所描述的方式，即在仅受“抽象行为规范”约束下，给予员工最大的自由度。这也是我们管理科氏工业所追求的境界。

20世纪90年代初，作为科氏工业的基本管理模式——以市场为基础的管理模式（Market-Based Management，简称MBM）首次在意大利贝尔格蒙附近的金属加工厂启用。然而，这种管理模式随即遭到工会领导人的质疑：“它或许适用于美国，但在意大利未必行得通。在这里，思考是管理者的事情，工人只需要干活，无需动脑。你这是在让工人干经理的活儿。”这种思维显然对实现企业与个人的成功、提升大众幸福感毫无助益。

我们更倾向于以双赢思维看待企业，这也是我们在20世

^①Corporate Welfare，不同于我们平时所说的员工在某家企业所享受的福利，这里指政府通过税收补贴或法律给予某些企业的一些优惠政策、特殊待遇或额外利润等。——译者注

纪 60 年代中期开始打造 MBM 的原因。正是在 MBM 管理框架的指导下，科氏工业取得了巨大发展；实际上，也正是这种管理思维，将科氏工业从 1961 年一家市值只有 2 100 万美元的小企业，转变为 2014 年拥有 1 000 亿美元市值的商业航母（1 000 亿美元是《福布斯》杂志对我与大卫两人净资产的评估）。

如下文所述，如果你在 1960 年将 1 000 美元投资于科氏工业，那么你今天的账面收益就应该有 500 万美元（假设所有收益均用于再投资），投资回报率相当于投资同期标普 500 指数的 27 倍。

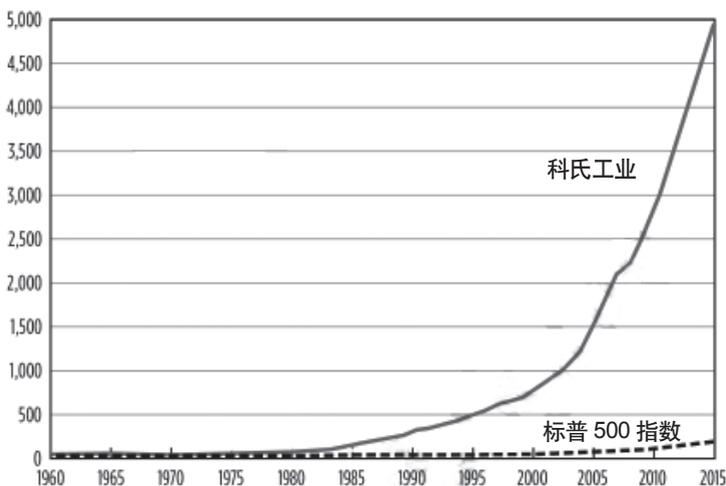


图 1 科氏工业与标普 500 指数的增长率比较

值得关注的是，尽管我们已发展为一家拥有超过 10 万员工的大型企业，但这种价值快速增长的趋势仍在持续。这对大

公司而言绝非寻常。譬如，在 1917 年，《福布斯》杂志首次发布美国公司百强排行榜，如今时隔 96 年，当初的百强公司只有 13 家生存了下来；而仍在百强之列的则只剩 7 家。实际上，多数的美国大型企业未能与时俱进。

那么，科氏工业创造奇迹的秘密何在？我认为，秘密就在于我们独一无二的基本管理模式——MBM。正是 MBM，让我们得以在半个世纪的沧海桑田中披荆斩棘，巍然屹立。

在探索和建立这种管理模式的数十年里，能源价格经历了一轮又一轮的起伏波动，与此同时，全球竞争态势持续加剧，国际地缘政治格局屡被重写，管制和纠纷层出不穷，产业和企业在新技术推动下发生了天翻地覆的转型，创新步伐持续加速，在如此瞬息万变、纷繁复杂的环境下，MBM 始终让我们以不变应万变，不断创造我们所追求的“良性利润”。

之所以叫良性利润，是因为我们和顾客之间存在一种自愿性的互惠互利关系，而这种关系就是创造良性利润的原动力。我们从不游说政府出台支持政策或是提供补贴。因为那样的利润是“劣性”的。相反，我们所追求的利润，源于我们为顾客、社会、合作伙伴以及每名员工所创造的价值。

展望未来，科氏工业的愿景，就是在 MBM 的指导下，实现利润平均每 6 年增长 1 倍的目标，对此，本书将做详细介绍和解析。