

21 世纪企业经营智慧丛书

YONGXU JINGYING

永续经营

保障企业基业长青

主编◎马江平



创新市场韬略，闯出未来生路
活用经营智慧，再创企业辉煌

在急剧变化的市场中，高瞻远瞩的企业家会主动选择长效经营模式以期实现企业的稳定成长和持续发展。本书立足于企业可持续发展的长远战略，以管理规范和管理流程为重点，从构建共同愿景、塑造企业品牌形象、培育团队精神，实施跨国联盟和建设企业文化等诸多方面，揭示了现代企业永续经营和长效管理的真谛。



四川大学出版社

21 世纪企业经营智慧丛书

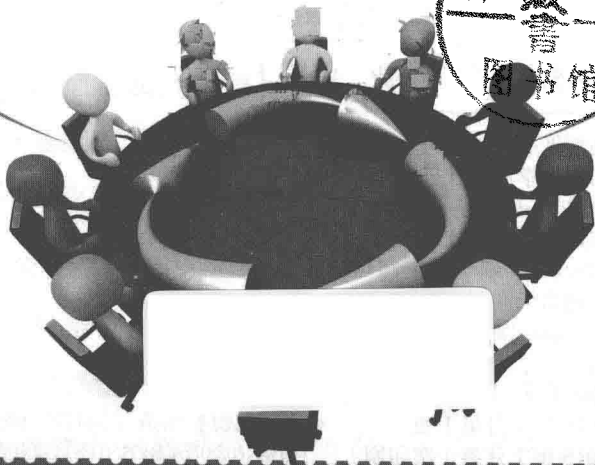
YONGXU JINGYING

永续经营

保障企业基业长青

主编◎马江平

丛书主编◎侯书生 余伯刚



责任编辑:何 静
责任校对:周 颖
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

永续经营:保障企业基业长青 / 马江平主编.
—成都:四川大学出版社, 2015. 4
(21世纪企业经营智慧丛书)
ISBN 978-7-5614-8487-6

I. ①永… II. ①马… III. ①企业经营管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 082173 号

书名 永续经营——保障企业基业长青

主 编	马江平
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8487-6
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	13.5
字 数	220 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	35.00 元

版权所有◆侵权必究

- ◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
- ◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
- ◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

优胜劣汰，物竞天择。这是人类无法改变的自然生存法则，人类就是在这一法则的作用下不断进化的。

企业作为市场的生命体，也会由荣而枯，由盛而衰。这是自然生存法则作用于市场的结果。经济社会就是随着市场生命体从新生到消亡的转换轮回而不断发展的。

世界上没有长生不老的生命，也没有万寿无疆的企业。十年前的企业，今天仍存于世的不到百分之一，而称得上“百年老号”的企业更是凤毛麟角。那么，有没有一种最大可能延长企业寿命的“长寿基因”呢？答案是肯定的。这就是永续经营，实现可持续发展的企业经营战略。

永续经营，是一种以高瞻远瞩、着眼于长久未来的战略谋划为核心，以不断创新、勇于变革为动力，以规范化、科学化、长效化管理为根基的企业经营模式。它以可持续发展为核心理念，瞄准企业的未来发展进行创新经营。实施永续经营的前提条件，即是摒弃急功近利、不择手段、目光短浅的经营方式。它要求企业按照市场运行规律和企业成长规律调整组织结构，规划战略布局，完善企业制度，设定可行性目标。惟有如此，才能实现企业的可持续发展，才能保障企业基业长青，才能将企业打造成



稳定增长、临危不乱、不断进步的企业。

永续经营涉及企业经营管理的各个方面，需要全体企业成员统一意志、统一行动、团结一心地奋斗。这本《永续经营——保障企业基业长青》，深入地阐释了企业持续发展的真谛，通俗地讲述了企业基业长青的秘密，分析了企业永续发展的管理内因和企业长久昌盛的经营之道，以使企业永远充满青春活力，立于市场不败之地。

21 世纪的企业管理，伴随着时代的发展和形势、任务的变化而不断更新其内涵，不断拓展其领域，不断丰富其内容。愿本书能为致力于中国企业长盛不衰的广大经营管理者提供有益的帮助。

编者

2014 年 10 月

目录

导 论 高瞻远瞩，瞄准企业未来

一、基业长青：企业经营的永恒追求 / 2

- 1. 永续经营旨在追求企业基业长青 / 2
- 2. 企业生命周期的十个阶段 / 3
- 3. 企业处于鼎盛期的管理支持 / 4

二、高瞻远瞩，追求可持续发展 / 7

- 1. 什么是高瞻远瞩的企业 / 7
- 2. 把握未来，谋求长远发展 / 9

第一章 树立理念，构建共同愿景

一、企业理念是长期共同奋斗的动力源泉 / 12

- 1. 企业不能没有自己的理念 / 12
- 2. 树立正确的企业理念 / 13

二、企业价值观与理念的辩证关系 / 14

- 1. 价值观的概念及其特点 / 14
- 2. 企业经营理念要不断创新 / 16

三、企业理念的形成与灌输渗透 / 18

- 1. 企业理念在发展中形成 / 18
- 2. 向员工进行企业理念的灌输渗透 / 20

四、构建企业共同愿景 / 23

- 1. 共同愿景的概念 / 23
- 2. 企业共同愿景的作用 / 24
- 3. 构建共同愿景的基本途径 / 26

第二章 制定战略，图谋可持续发展

一、科学的战略是企业发展之魂 / 32

- 1. 战略的含义及特征 / 32
- 2. 企业家要有战略眼光 / 33
- 3. 企业必须确立正确的战略 / 34

二、构建指导全局的企业战略体系 / 35

- 1. 企业总体经营战略 / 36
- 2. 企业经营分战略 / 37

三、制定企业战略目标 / 38

1. 企业战略目标的含义 / 38

2. 企业战略目标的特征 / 39

3. 企业战略目标的内容 / 40

4. 制定战略目标的原则 / 42

四、企业战略的中枢：核心竞争力 / 43

1. 中国企业与世界 500 强的差距 / 43

2. 忽视核心竞争力的代价 / 44

3. 大力培育企业的核心竞争力 / 45

第三章 完善流程，保障企业高效运行

一、企业流程：企业高效运行的结构 / 50

1. 流程与企业流程的含义 / 50

2. 企业流程的特性和主要类别 / 51

3. 企业流程的构造 / 52

二、企业流程的基本要素 / 53

1. 打开企业流程的“黑箱” / 53

2. 组成企业流程的活动 / 54

3. 活动之间的逻辑关系 / 56

4. 活动的实现方式与承担者 / 58

三、再造企业流程是彻底的重新设计 / 58

1. 流程再造概念的提出及其含义 / 59

② 流程再造的基本要求 / 60

③ 流程再造的核心目标 / 61

④ 流程再造的实施步骤 / 62

四、企业流程的局部再造与系统再造 / 65

① 企业流程的局部再造 / 65

② 企业流程的系统再造 / 66

第四章 练好内功，夯实百年根基

一、打基础练内功，强化企业管理 / 68

① 夯实企业管理基础工作 / 68

② 练好内功出效益 / 70

二、规章制度是基础工作的重要内容 / 72

① 规章制度应是一个完整的体系 / 72

② 管理大纲是各项制度的总纲 / 73

三、建立企业标准化体系 / 73

① 现代企业管理必须实行标准化 / 74

② 现代企业管理所要求的标准化 / 76

③ 适应现代企业要求，做好标准化工作 / 79

第五章 规范管理，完善制度与机制

一、规范管理获取最佳经济效益 / 84

- 1. 规范管理的含义 / 84
- 2. 规范管理的基本内容 / 85
- 3. 加强企业规范管理的意义和作用 / 86
- 4. 加强规范管理的步骤 / 87

二、完善考评制度与激励机制 / 91

- 1. 建立全方位的绩效考评制度 / 91
- 2. 产生激励效应的三种考评方式 / 92
- 3. 激励方式的综合利用 / 93
- 4. 激励机制的设计与运行 / 95

第六章 建设团队，形成无坚不摧的力量

一、团队就是力量 / 98

- 1. 团队的含义与类型 / 98
- 2. 高效团队的内部结构特征 / 99
- 3. 高效团队的外部环境特征 / 101
- 4. 高效团队的文化特征 / 103

二、团队精神：无坚不摧的力量 / 104



- 1. 团队精神的内容 / 104
- 2. 国外团队精神的借鉴 / 107

三、团队建设中需要注意的问题 / 107

- 1. 企业高层的团队精神更重要 / 107
- 2. 团队建设的两大体系及方法 / 108
- 3. 避免团队运用中的误区 / 110

第七章 企业文化，企业永续经营的灵魂

一、企业文化：企业的灵魂 / 112

- 1. 企业文化是管理创新的产物 / 112
- 2. 现代企业文化的共同特征 / 114
- 3. 企业文化发展的三个时期 / 116

二、建设企业文化，树立企业形象 / 117

- 1. 以企业文化创建“命运共同体” / 117
- 2. 企业的功能 / 118

三、企业精神是企业文化的核心 / 120

- 1. 企业精神与企业经营 / 120
- 2. 群体意识与群体行为 / 121
- 3. 企业精神的共性与个性 / 123

四、企业文化建设的重点是塑造人 / 124

1. 增强企业凝聚力 / 124

2. 培养和造就企业新人 / 125

3. 跨文化管理 / 126

五、建设中国特色的现代企业文化 / 127

1. 继承优秀文化遗产，建设特色企业文化 / 127

2. 企业文化建设的关键在于实施 / 129

第八章 不断创新，使企业生命长青

一、创新：企业紧迫的历史性课题 / 132

1. 创新是对企业家的基本要求 / 132

2. 创新是企业生存与发展的当务之急 / 133

二、企业创新的重大课题 / 133

1. 增强企业创新的综合能力 / 133

2. 亟待企业创新的重大课题 / 135

三、管理创新：企业健康发展的基石 / 136

1. 管理创新是企业竞争的制高点 / 136

2. 管理创新的前提条件 / 138

3. 管理创新对现代企业发展的作用 / 138

四、管理创新刻不容缓 / 141

1. 管理思想创新 / 141



② 管理模式创新 / 143

③ 管理手段创新 / 144

第九章 塑造品牌，以名牌赢得市场

一、树立名牌意识，向洋品牌挑战 / 148

① 名牌争夺天下的时代 / 148

② 来自洋品牌的现实威胁 / 149

③ 实施名牌战略的紧迫性 / 150

二、积累品牌资产，以品牌开拓市场 / 152

① 品牌资产与品牌形象 / 152

② 以名牌开拓市场 / 153

③ 以品牌定位凸显竞争优势 / 154

④ 名牌创建更应注重长远发展 / 156

⑤ 注重发挥名牌效应 / 157

三、跻身国外市场，锻造国际名牌 / 158

① 国际名牌才是真名牌 / 158

② 敢与洋品牌试比高 / 159

第十章 塑造形象，光大企业魅力

一、企业形象是无形的资产 / 162

1. 企业形象已成为竞争的手段 / 162

2. 实施 CI 战略已蔚成风气 / 162

3. 形象竞争是高层次的竞争 / 163

二、CI 策划的实施 / 164

1. CI 成果的发布 / 164

2. 企业 CI 的实施管理 / 167

3. CI 与广告策划 / 170

三、商品包装中的企业形象 / 173

1. 包装在 CI 战略中的位置 / 173

2. 产品的包装策略 / 174

第十一章 建立联盟，实现合作双赢

一、建立联盟，开辟新的市场 / 178

1. 建立企业联盟的必要性 / 178

2. 结成企业联盟的原则 / 179

3. 建立企业联盟的一般步骤 / 180

二、优势互补，建立战略联盟 / 182

1. 建立战略联盟的意义 / 182

2. 战略联盟的分类 / 182

3. 虚体公司与战略联盟 / 184

第十二章 跨国经营，开拓发展空间

一、经济全球化与跨国公司 / 188

1. 经济全球化推动跨国经营 / 188

2. 经济一体化促进跨国公司的发展 / 189

二、跨国公司的国际化经营 / 190

1. 跨国公司国际化经营的主要手段 / 191

2. 跨国公司向综合多种经营发展 / 192

3. 跨国公司的技术内部化偏好 / 192

4. 跨国公司的全球战略和内部一体化 / 193

5. 跨国公司的“无国界经营”战略 / 194

6. 跨国公司之间的战略联盟 / 196

三、中国企业的国际化发展 / 197

1. 积极参与国际竞争 / 197

2. 向跨国公司发展是战略方向 / 199



高瞻远瞩，瞄准企业未来

中国企业已经融入了世界经济体系。面对来自全球企业的冲击与挑战，中国企业生存与发展的形势十分严峻。从近几年国内企业的经营发展和市场前景分析，那种只注重眼前利益，只希望“毕其功于一役”的企业寿命都不会很长。而致力于从企业内部去积蓄，去挖潜，去开发，去创新，着眼于长远发展的宏伟蓝图，整合内部资源，勇于创新的企业，不论今天多么弱小，其前途都充满希望。



一、基业长青：企业经营的永恒追求

目前，无论是在世界，还是在中国，愈来愈多的企业都密切关注企业经营的延续性问题。对中国企业界来说，长效、持续的发展问题具有重要的现实意义。

1. 永续经营旨在追求企业基业长青

无论是实力雄厚的大企业，还是处于成长、发展中的中小企业，都面临着可持续发展问题。有人讲企业经营就像抛物线，总有一个高峰，然后逐渐走向衰落。但是国际上许多大企业都已经走过了几十年甚至上百年的路，并且还在不断壮大，他们是如何解决这个问题的呢？解决问题的根本途径在于实施永续经营和长效管理。

永续经营是谋求企业长远发展的一种创新的经营理念 and 经营方式。它侧重于整合企业的有效资源，诸如人才、技术、资金、管理、市场、品牌等，使之得到充分利用，成为企业创造未来的资本，使企业形成独特的持续发展态势。在保证企业适当利润的前提下，企业要尽可能积累自己的资源，作为企业创造未来的资本。在这些资源中，人才和技术是最重要的上游资源，掌握并积累了足够的上游资源，企业才能形成独特的发展方向。为什么说人才和技术是上游资源？因为这是决定企业差异性的核心因素，并且需要长时间的积累。

1986年，包括12种股票在内的道·琼斯工商业股票平均价格指数首次公布。近三十年后的今天，仍能位列于其中的，却只剩通用电气公司一家了。每个企业都希望获得持续发展，但是达到这一目标的公司并不多。据统计，每十家实现超行业年平均增长率的企业中，只有一家能设法将该记录保持十年。

美国麦肯锡公司的几位咨询专家通过对全球增长最快的30家企业的跟踪调查，完成了一项关于企业增长的研究项目，并写成了《增长炼金术》一书。该书提出：**企业持续增长并非高不可及，其秘诀就在于要同时考虑**