

百年

——如何建立一个伟大

并长盛不衰的公司

王绍凯 著



电子工业出版社

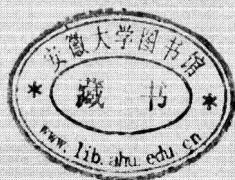
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

百年

——如何建立一个伟大并长盛不衰的公司

王绍凯 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

百年：如何建立一个伟大并长盛不衰的公司/王绍凯著. —北京：电子工业出版社，
2013.3

ISBN 978-7-121-19518-1

I. ①百… II. ①王… III. ①民营企业—企业发展—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第020075号

策划编辑：韩 龙

责任编辑：李 影 文字编辑：韩 龙

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.25 字数：270千字

印 次：2013年3月第1次印刷

定 价：39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，
请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.
cn。

服务热线：(010) 88258888。

自序 “百年” 思考之缘起

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”

——（清）陈澹然《寤言二迁都建藩议》

2011年夏，受国内一家领袖级民营企业的邀请和委托，笔者率领团队为之谋划“百年战略”；虽然历经了痛苦的思考和研究，但值得欣慰的是，最终结果获得了该企业的极高认可与评价。

事实上，而今国内提出要做“百年老店”的企业并不少。早在20世纪八九十年代，以海尔、联想、海信、长虹等为代表的一大批中国企业就相继提出了“创办百年”、“办成百年老店”、“办成一个实实在在的长寿公司”等理念和口号，形成了所谓的“百年”现象。然而时至今日，我们发现真正能够围绕“百年”来谋划发展战略并付诸实践的企业只是凤毛麟角，“百年”依然仅作为一种口号或标语，甚至只是叶公好龙式的精神寄托。

辩证地看待这一现象，我们认为，一方面“百年”口号的提出昭示了中国企业的真正战略意识开始觉醒。在这批最优秀的企业群体中，已经开始希望逐渐摆脱“利润最大化”、“500强”、“IPO”等短视、狭隘的发展诉求和“物欲”的枷锁，转而追求企业生命力塑造和实现永续发展

的远景和梦想；然而另一方面，我们也同时发现，虽然许多学者对“百年企业”这一命题做了许多有益的探索，但截至目前，依然鲜有较为深刻而系统的“百年”理论可用于指导那些怀揣百年雄心的企业去真正实践其百年宏愿。

故本书希望摒弃以往仅停留在表象问题上的泛泛而谈、浅尝辄止，或仅对当下公认的、较为成功的百年企业的某些“成功经验”的简单提炼、人为放大和静态对标。而更多能够由表及里、执果索因，透过纷繁芜杂的表象直击本质，从系统层面的战略高度去揭示“百年”的真正奥义！

“百年”这个命题，神秘而纯粹。说它神秘是因为“百年”的梦想止于那遥远的、难以洞彻的未来；说它纯粹，是因为当我们层层剥开其神秘外衣时，本质上却只需破解三大谜题：时空之谜、复杂之谜和生命之谜。

时空问题是宇宙的本源，同样也是商业世界运行的源代码，一切商业活动无不紧紧围绕着空间价值因子与时间价值因子的动态组合及相互转化，并具体表达为价值的识别、设计、组织、传递、转化、创新和生成等活动，故动态平衡好时间价值因子和空间价值因子是企业实现百年梦想的前提基础。

然而，现实情况似乎并没有看起来这么简单。一方面，时间和空间不是独立和绝对的，而是相互关联和可变的，任何一方的变化都会牵连对方的变化，这本身就增加了人们对时间价值因子和空间价值因子管理的复杂度。另一方面，时间与空间的产生源于物质的永恒运动，随着全球化程度的日益加深，全人类正面临着史无前例的复杂化挑战。在整个地球这个复杂系统环境内，企业自身也正在变得越来越复杂，故如何能够持续驾驭“复杂”已成为企业“百年”道路上需要破解的第二道谜题。

但更为关键的是，为了能够持续驾驭“复杂”带来的挑战，避免企

业系统因复杂而走向崩溃，我们必须将其人为地构建成一个“耗散系统”——一个开放、复杂但却在时间、空间以及功能上呈现动态有序化状态的系统。拥有耗散结构特征的企业可通过建立反馈循环机制来实现自我组织、自我复制和自我进化——企业的生命化特征出现了。此时的我们必须深刻而彻底地改变我们对企业的传统认知，真正按照一种生命对等的姿态来重新认识和管控我们面前的这个“人造复杂类生命体”，并最终通过对其基因密码的优化式重构来引导企业实现广义上的永续发展和进化。

可见，“百年”本身是一个极具内涵和深度的命题。要彻悟其义，首先需要拥有真正的百年世界观和方法论，而后依托百年发展观进行足够开阔而深刻的百年长考，再后勾勒百年发展战略，最终落脚为企业百年系统的构建和持续优化。

当下，重提“百年”对于中国企业而言具有非常巨大的现实意义。一个具有百年生命力的系统必定是个足够开放的系统，故“全球化”将是中国企业不可逆转的必由发展之路。随着中国经济的强势崛起，中国企业的全球化步伐也必将加快。然而，已经占据时空制高点的西方跨国企业们自然不会将全球行业领袖的宝座拱手出让，甚至会凭借其巨大的先发优势为中国企业的“走出去”设置重重障碍，中国企业在走向全球的过程中正在遭遇不对称竞争的困局。最好的防守就是进攻——故对于中国企业而言，正如同中国海军一样，冲破重重“岛链”的封锁，打通通往大洋的枢纽航道，最终驶向最为广阔的“蓝水”，无疑将成为百年战略中最为现实和紧迫的发展诉求。

我们欣喜地看到，国家“十二五”期间，中央对“顶层设计”理念的反复突出强调已然标志着中国国家大战略意识的真正觉醒。西方经济在金融海啸的余威之下迟迟难出谷底之时，正是中国通过国家大战略的

顶层设计和系统谋局，进而组建由央企、地方国企和领袖民企紧密联合协同的“远洋特混舰队”实施举国突围的最佳时机。

故，本书所希望彰显的绝非仅仅只是一套引领中国企业跨越“百年”的系统理论，更是中国企业真正走向全球之巅的冲锋号角！

王绍凯

2012年6月3日 上海

目录

Contents

第一章 百年迷思

第一节 时空之谜

- 一、遭遇“最肤浅的时代” / 3
- 二、陷入时空魔咒 / 5
- 三、树立正确的百年时空观 / 13

第二节 复杂之谜

- 一、复杂性旋涡 / 21
- 二、企业系统结构性缺陷与系统性风险 / 27
- 三、企业如何进行系统性思考 / 36
- 四、“复杂魔咒”背后的发展哲学观 / 45

第三节 生命之谜

- 一、长生的欲望与短命的现实 / 48
- 二、百年老店们的百年奥秘 / 51
- 三、百年企业的生命特征 / 59
- 四、复杂系统视角下的企业“类生命”本质 / 62

第二章 百年系统

第一节 系统哲学与系统层面战略

- 一、系统哲学修炼 / 73
- 二、系统层面战略引领企业系统构建 / 76

第二节 企业系统的百年进化

- 一、企业进化论 / 84
- 二、企业系统可被主动构建 / 110

第三节 企业百年系统构建

- 一、正本清源——企业基因的真相 / 111
- 二、逻辑起点——从能量角度看价值, 从价值角度看企业 / 117
- 三、破解源代码——围绕“价值”的企业基因模型 / 121
- 四、百年系统构建诉求下的企业基因特征 / 129

第三章 百年战略

第一节 蓝水战略(Blue-Water Strategy)

- 一、蓝水思维应引领中国企业的百年发展宏愿 / 158
- 二、时间维度的蓝水思维 / 164
- 三、空间维度的蓝水思维 / 199

第二节 集团效能与系统动力

- 一、“集团化”的本质——颠覆单体公司战略思维 / 219
- 二、集团战略与母合效应——企业战略演进大趋势 / 239

第三节 中国企业全球化的“蓝水”之思

- 一、中国企业全球化遭遇非对称竞争困局 / 247
- 二、顶层设计与举国突围 / 253
- 三、全球阵线与纵横捭阖 / 270

参考文献 / 295

致谢 / 297

第一章

百年迷思

导读

“百年企业”并非是一个新鲜的话题，但至今却鲜有真正触及核心和本质的结论。传统研究常常把百年企业的成功归于这样一些基本要素：企业家精神、企业责任、价值观、学习、创新、求变、以人为本、企业文化，等等。但事实上，这些只是事物的表象，只是成功百年企业的一般性特征描述，是“果”而非“因”。

故，当我们看山还是山的时候，往往容易迷失在纷繁复杂的现象之中，甚至可能因为照猫画虎而掉进所谓的成功陷阱。所以，在本书关于“百年企业”话题的讨论过程中，笔者希望能与读者们共同直击问题的本源，分别从百年企业发展的时空之谜、复杂之谜和生命之谜这三大终极问题进行探究。

如果一个企业能够真正破解甚至驾驭这三大终极问题，必将基业长青，千秋万代！

第一节 时空之谜

一、遭遇“最肤浅的时代”

我们不得不承认，中国正处于历史上最肤浅的一个时代。肤浅时代的典型特征就是时间在不断贬值，而空间却在不断升值。

在过去的十几年中，似乎凡是与空间有关系的产业大都获得了大幅度的增长，例如，房地产业、传媒业、连锁业、互联网产业、服务业，等等。于是，企业在制定战略的时候往往陷入单维空间的旋涡，例如：热衷于快赚钱、赚快钱，项目导向型的投资思维，盲目追求市场热点；热衷于平面的横向扩张，没有确立产业战略导向的投资思维；耐不住寂寞，不愿打持久战，遇到看似更赚钱的机会便义无反顾地抛弃原有的战略规划，缺乏恒心和专注；业务效益为先，不肯在核心战略能力的培育上下功夫等。

事实上，笔者绝非反对企业在“空间”特性产业上的投资，然而物极必反，当企业的所有战略思考都单维空间化了之后，将注定在时间维度上迷失自我。

不论在物理领域还是商业领域，我们从来都不能够撇掉时间而去单纯地看待空间，企业发展的时空之谜永远是困惑着我们的最大谜团，更是企业打造百年老店无法逃避的终极命题。

从物理到商业，时间与空间永远都是不可分割的，并且会互相转化；更确切地说，时间与空间只是同一个宇宙本质的不同表现而已。然而，与空间形态不同的是，时间是一个不可逆的单向矢量，无法倒流，只有一个“从过去到未来”的明确方向。这就意味着，对人类的认识来说，“时间”问题往往比“空间”问题来得更为复杂和本质。

对于企业个体而言，真正的考验也是时间而非空间——江山代有人才出，但真正能够独领风骚数百年的“百年老店”却极为罕见。我们无数次震惊而遗憾地看到，耀眼的明星企业迅速崛起、雄霸一方，但是好景不长、瞬间陨落，难免让人感叹道：“其兴也勃焉，其亡也忽焉。”巨人、三株、秦池、德隆、顺驰等，这些曾经在国内名声显赫的企业无一不曾在各自的空间领域称雄一时，但是由于没有平衡好与时间的关系而顷刻衰败。

所以，时空之谜是企业终须面对并将终其“一生”来破解的本质命题！然而，可悲可叹的是，在如今这个“肤浅”的时代，哪怕是许多自我标榜为最具深度的商业学者们也都浮躁地将目光紧紧盯在表面的东西上，而这些表面的东西都无一不指向共同的一点——如何最快速地赚钱！于是乎，无数印有类如金融、货币、股票、营销、利润等字眼的“致富类”书籍铺天盖地般地填满书架，真可谓汗牛充栋。

诚实地说，笔者完全认同并尊重企业的“逐利”属性，但最重要的却不是企业如何“更快”地赚钱，而是更高效、更安全、更持久、更系统地赚钱。我相信企业家们创办和经营企业绝非只是为了投机般的一两次饕餮盛宴，而是为了获得持久的盈利能力，这就要求他们对“空间与时间”、“利润与风险”等命题进行真正深入的思考，且必须是系统层面的思考。不仅仅思考企业如何在“今天”盈利，更要将目光放长远，前瞻性地谋划企业如何在“未来”实现更多的盈利！

二、陷入时空魔咒

“肤浅”时代的一个突出表现就是：浮躁。”。曾几何时，太多的中国人遗忘了对“慢”的思考，丧失了“慢”的能力。

《新周刊》2010011期封面以“急之国”为主题，描述了我们所有中国人都感同身受却又对其无可奈何的情景：急之国最爱“快进”，狂点“刷新”。评论，要抢“沙发”。寄信，最好是特快专递。拍照，最好是立等可取。坐车，最好是高速公路、高速铁路、磁悬浮。坐飞机，最好是直航。做事，最好是名利双收。创业，最好是一夜暴富。结婚，最好有现房现车。排队，最好能插队。没有时间感的中国人变成了最浮躁的地球人，“一万年太久，只争朝夕”……

浮躁，不仅在我们的生活中，更在我们的企业中！

浮躁的年代为错误的企业发展时空观营造了滋生的土壤，长此以往，将会把中国企业带往一条不归路。

1. 物极必反——跑过头的“轻”产业观，中国企业的“小聪明”之害

“资本运作”一声炮响，为中国企业送来了“救命稻草”。自从有了“资本运作”，中国企业“腰也不酸了、腿也不痛了、上楼也有劲儿了”，无数原本在各自产业上埋头苦干、辛勤耕耘的企业家们，似乎突然间回过神来：我辛辛苦苦经营产业一辈子也没攒下几个钱，可就那么资本运作一下，就赚回了“几辈子”的钱——于是乎，以“轻”为主要手段的资本运作似乎成了“普度众生”的法宝，甚至成为很多企业顶礼膜拜的信仰。在浮躁和疯狂面前（或者说是在“小聪明”面前），四两拨千斤、以小博大、花小钱办大事和空手套白狼已成为资本运作的代名

词——资本运作失去了其本来的面目。

诚然，“资本运作”是企业构建百年战略的必要成分之一，但绝非企业发展的命脉——“轻”的根基是“重”，若失去了“重”的基础，就不可能有“轻”的繁荣。

事实上，资本运作有着丰富的概念内涵。但可惜的是，笔者发现许多企业在接受资本运作这个概念时却犯了囫圇吞枣的毛病（这或许也是“急之国”的一个特征吧），仅仅肤浅地继承了其“轻”的特征，推而广之形成了“轻资产观”乃至“轻产业观”。当一个企业被“轻”思维完全罩住头脑的时候，也就意味着它自身就放弃了“百年”发展的追求。

轻资产运作（作为一种手段）本身并没有错，但若由此全面形成“轻产业观”则将是绝对致命的错误！轻资产运作虽然短期内能够帮助企业迅速撬动大量资源并获取大量利润，但是若把握不好分寸，将极易腐蚀掉企业的产业观和价值观；对于玩顺轻资产手法的企业，很难再踏踏实实地深耕产业，从微观而言将渐渐使企业变得空心化，进而会导致产业空洞，最终将会掏空整个国家的国力之基——千里之堤，毁于蚁穴！当企业失去了国力支撑之后，必将遭列强蹂躏。

2. 微笑曲线的“陷阱”

笔者研究发现，在中国，“轻”产业观跑过头的诱因之一可能为对“微笑曲线”的误读。

微笑曲线理论流行开来之后，中国企业普遍发现自己处于全球垂直价值链分工的底端，沦为发达国家企业的初级代工商，赚取的是微薄的制造利润。但由于在ODM和OBM环节，中国企业与西方行业巨头相比，劣势巨大，故在现实中，从中国企业自身的盈利能力分布来看，普遍呈现的是“苦笑曲线”状态。如图1—1所示。

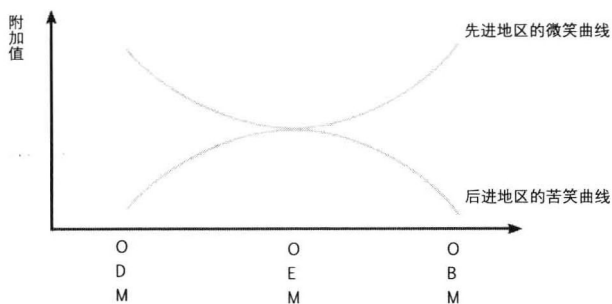


图1-1 苦笑曲线示意

于是乎，中华大地吹响了“要微笑曲线，不要苦笑曲线”的运动号角；无数企业都竞相提出了“向价值链两头延伸”的发展战略。

然而，若干年过去了，许多在价值链延伸运动中跑在前面的企业渐渐从美梦中惊醒，被拽回无情的现实之中——非但在ODM和OBM环节并无取得大的突破，而且原来的制造能力也荒废掉了。改革开放以来，中国的制造技术尤其是高端制造技术水平与西方发达国家之间的差距不是缩小了而是拉大了。最为可怕的是：中国承载“世界工厂”和“制造大国”的美誉多年，却依然没能形成真正的制造业文化，企业普遍不愿在技术研发方面投入大量、持续的资金，在核心技术投入上缺乏应有的使命感和赌性。

原因何在？笔者认为，中国企业对“微笑曲线”本质的错误解读和实践至少应成为一个极为关键的原因。加之“轻”产业观的作祟，“造不如买，买不如租”，很多中国企业将原本就并不厚实的老本儿用来向西方列强购买“先进”技术（可惜的是既未能买到真正先进的技术，又未能在这一过程中切实提升自身的技术实力）或将大笔花在所谓的品牌宣传和推广上。当然，轻资产运作模式的确在短时间内带来了一定效果，很多企