

陈炜松◎著

梦想缺失意味着失去引领时代的动力  
只有坚定梦想与信念  
才能实现长盛不衰、永续经营的“百年梦”

# 基业长青的经营哲学

The Hundred-Year Enterprise  
Philosophy of Everlasting Business



中国宇航出版社

陈炜松◎著

# 百年企业

基业长青的经营哲学

The Hundred-Year Enterprise  
Philosophy of Everlasting Business



中国宇航出版社

·北京·

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

百年企业：基业长青的经营哲学 / 陈炜松著. —  
北京：中国宇航出版社，2016.12  
ISBN 978-7-5159-1223-3

I. ①百… II. ①陈… III. ①企业经营管理—中国—  
近现代 IV. ①F279.295

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第274889号

特约策划 肖胜萍 王 景

责任编辑 吴媛媛

装帧设计 宇星文化 久品轩

出 版  
发 行

中国宇航出版社

社 址 北京市阜成路8号  
(010)60286808

邮 编 100830  
(010)68768548

网 址 [www.caphbook.com](http://www.caphbook.com)

经 销 新华书店

发行部 (010)60286888  
(010)60286887

(010)68371900

(010)60286804 (传真)

零售店 读者服务部  
(010)68371105

承 印 三河市君旺印务有限公司

版 次 2016年12月第1版

2016年12月第1次印刷

规 格 710×1000

开 本 1/16

印 张 15.25

字 数 207千字

书 号 ISBN 978-7-5159-1223-3

定 价 49.00元

本书如有印装质量问题，可与发行部联系调换

# 前言

## 中国梦·百年梦·企业梦

2012年11月29日，习近平总书记在国家博物馆参观《复兴之路》展览时，首次阐述了“中国梦”的理念。他说：“现在，大家都在讨论中国梦。我以为，实现中华民族伟大复兴，就是中华民族近代以来最伟大的梦想。”“中国梦”是国家、民族、企业与个人的共同梦想，并且将国家利益、民族利益、企业利益与个人利益紧紧相连，从而形成一个符合广大人民群众根本利益的命运共同体！

作为“中国梦”的重要组成部分，“企业梦”是实现民族复兴、国家富强、人民幸福的重要载体和路径。企业是国家与社会的细胞，也是增强国家经济实力和国际竞争力的重要指标。“企业梦”的实现，不仅需要 we 坚定地践行社会主义核心价值观，而且要不断创新，不断进取。

对于企业而言，要实现基业长青、持续经营，必须树立一个伟大的梦想——“百年梦”。坚定的梦想与信念，是一个企业在激烈的市场竞争中求得生存与发展的核心所在。“百年梦”是经营者庄严的承诺，承载着企业、品牌的未来。

传统商业时代，由于社会发展缓慢和信息闭塞，一个家族企业和品牌可以很平静地延续百年而不被淘汰，企业的发展传承似乎并不是那么困难的事

情。随着时代的发展和社会的进步，企业的基业长青梦越来越难以实现。

特别是在当今这个信息爆炸、创新无穷、市场瞬息万变、消费者甚至只需动动手指就可以启动或者抛弃一个市场的网络时代，一个企业和品牌再也不可能如以往那样一成不变地应对不断变化的经济形态。一年之中经历过去几年甚至几十年的荣辱兴衰，对企业来说也越来越不足为奇。

纵观全球知名企业，日本和欧美的百年企业数量较多，其他地区则十分稀少，尤其在中国，百年企业更如凤毛麟角。所以，一直以来，中国的企业都将百年企业作为奋斗目标。

但近几年，中国的商业界逐渐出现了一种不同的声音，认为社会环境是不断变化的，力求成为百年企业是一个徒劳的目标。事实上，由于我国经济所处发展阶段的特点，商业环境确实不太稳定，但这并非意味着中国企业难以成为百年企业。

我们这里所说的“百年企业”，不能只从字面上理解为“一个存在超过100年的企业”，这是一种形象的说法，实质上是指：具有长盛不衰、永续经营的基因，能够从一个成功过渡到另一个成功的企业。

在目前的形势下，我们探讨这个话题是十分有必要的。因为，现今我国的大多数企业都是诞生于20世纪80年代，比如万科、华为、联想等，它们已经具有30年左右的成长经历，正面临着企业能否基业长青的考验。

1994年，管理学领域的两位研究者吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在对18家知名百年企业进行调查研究的基础上，著成了《基业长青》一书。该书探讨了成为百年企业需要的一些基本要素，比如择强汰弱的进化、教派般的文化、利润之上的追求等。但由于中外价值观以及经济结构等方面的差异，要将一项研究成果应用于我国企业的实践还具有一定的难度。

《百年企业：基业长青的经营哲学》这本书从我国目前所处的经济环境以及企业所面临的各种实际问题出发，对一家企业如何获得基业长青的基因，成

长为百年企业进行了系统的阐述。

针对企业的文化、企业的顶层设计、企业的创新以及家族企业的运营与传承等方面，本书也进行了理论层面的阐述和实践层面的指导，力求帮助企业发现潜在的问题、分析存在的问题，并解决出现的问题。比如：

- 民营企业“长寿”的三个立足点是什么？
- 如何从企业生命周期看百年企业的打造？
- 制定企业战略时，会常犯哪三大错误？
- 如何实现企业创新管理体系的落地？
- 如何诊断与衡量创新管理成熟度？
- 让企业文化有效落地的七大策略是什么？
- 如何建立以绩效为驱动的企业文化？
- 家族企业内部传承会面临哪三个问题？
- 如何构建可持续成长的内部传承模式？
- 如何构建接班人轮岗培养模式？

我相信，在正确理念的指导下中国的企业同样也能够获得长盛不衰、永续经营的基因，中国未来也会出现更多基业长青的百年企业！

陈炜松

2016年8月

# 目 录

## CONTENTS

### 第 1 章 巨变时代：“互联网+”时代的企业经营法则

#### 1.1 商业之变：“互联网+”时代的商业颠覆与重构 //2

1.1.1 互联网+：连接虚拟与现实的商业变革 //2

1.1.2 产品变革：“互联网+”重构传统产品观 //4

1.1.3 模式变革：免费模式与用户本位的崛起 //5

1.1.4 管理变革：个体经济与大众力量的盛行 //7

#### 1.2 组织裂变：“互联网+”时代重构人与组织的关系 //11

1.2.1 价值网络体系的变革与重构 //11

1.2.2 互联网思维下的全球化整合 //13

1.2.3 组织架构模式的平台化运作 //15

1.2.4 用户员工化：让用户参与进来 //17

1.2.5 构建无边界组织与自组织管理 //19

#### 1.3 模式创新：“互联网+”时代构建可持续商业模式 //22

1.3.1 可持续商业模式 = 客户价值 + 企业价值 //22

1.3.2 企业可持续商业模式的创新 //23

## 第2章 基业长青：企业盛而不衰、大而不倒的经营哲学

### 2.1 百年企业的长久之道：企业愿景的精神传承 //30

2.1.1 企业文化 + 利润观 + 制度化管理 //30

2.1.2 百年企业成功的六大秘诀 //32

2.1.3 【案例】GE：百年通用的三大经营策略 //34

### 2.2 坚守核心价值观：伟大的企业靠伟大的构想起家 //36

2.2.1 崇高的使命感：企业基业长青的根基 //36

2.2.2 保持核心，刺激进步 //37

2.2.3 追求持续的协调一致 //40

### 2.3 经营的本质：企业如何在商业大潮中屹立不倒 //44

2.3.1 重新理解“百年企业”的精神内核 //44

2.3.2 如何实现企业的基业长青 //46

2.3.3 百年品牌的生存法则 //48

2.3.4 【案例】青岛啤酒：百年老店的年轻品牌 //53

## 第3章 顶层设计 VS. 百年战略：实现企业永续经营的基石

### 3.1 赢在顶层设计：打造百年企业的战略思考 //58

3.1.1 百年企业具备的四个要素 //58

3.1.2 从企业生命周期看百年企业 //60

3.1.3 打造百年企业的途径 //62

3.1.4 打赢知识产权战，推动自主创新 //66



- 3.2 战略管理：战略不对，努力白费 //68
  - 3.2.1 制定企业战略常犯的三大错误 //68
  - 3.2.2 战略管理的七大陷阱 //71
  - 3.2.3 战略抉择与战略逻辑保持一致 //76
  - 3.2.4 采取科学的方法优化战略指标 //78
  - 3.2.5 【案例】诺基亚“陨落启示录”：战略失误的牺牲品 //79
- 3.3 民营企业的“百年梦”：如何打造一家百年老店 //84
  - 3.3.1 民营企业“长寿”的三个立足点 //84
  - 3.3.2 民营企业面临的两个战略选择 //86
  - 3.3.3 从“人治”走向“法治” //87

## 第4章 百年创新：引领企业持续增长的创新管理战略

- 4.1 创新管理的价值：企业的竞争就是创新的竞争 //92
  - 4.1.1 创新的力量：企业持续发展的战略核心 //92
  - 4.1.2 从熊彼特“创新理论”看创新管理的价值 //93
  - 4.1.3 【案例】雀巢：起死回生的创新战略 //95
  - 4.1.4 【案例】IBM的体制改革：谁说大象不能跳舞 //97
- 4.2 创新驱动战略：成为创新的领导者 //101
  - 4.2.1 积极创新：不给对手超越机会 //101
  - 4.2.2 创新战略的核心：创新精神与创新机制 //105
  - 4.2.3 【案例】宝洁“C+D”计划：探索研发模式的创新 //107

- 4.3 百年企业的创新路径：技术创新 + 管理创新 + 市场创新 //113
  - 4.3.1 技术创新：百年企业技术创新的四大维度 //114
  - 4.3.2 管理创新：组织管理的五大创新职能 //118
  - 4.3.3 市场创新：发挥“倍增效应” //122
  - 4.3.4 【案例】壳牌：解密“世界上最赚钱的公司”的管理创新模式 //127
- 4.4 价值链创新：构建基于企业价值链的创新管理体系 //129
  - 4.4.1 企业创新管理存在的问题 //129
  - 4.4.2 如何让企业创新管理体系落地 //130
  - 4.4.3 如何诊断与衡量创新管理的成熟度 //132
  - 4.4.4 创新价值链管理体系的六大关键点 //134

## 第5章 百年基业的灵魂：企业文化的构建、积淀与传承

- 5.1 企业文化铸就百年基业：让企业文化落地 //140
  - 5.1.1 思路：让企业文化根植于战略管理中 //140
  - 5.1.2 方法：让企业文化有效落地的七大策略 //141
  - 5.1.3 创新文化：让创新成为企业文化的灵魂 //148
- 5.2 优秀企业文化的两大基因：以人为本 + 绩效驱动 //152
  - 5.2.1 如何践行以人为本的价值理念 //152
  - 5.2.2 如何建立以绩效为驱动的企业文化 //155
- 5.3 在组织变革中推动企业文化持续创新 //158
  - 5.3.1 管理变革与文化评估：ICF 的七项评估内容 //158

- 5.3.2 【案例】古德温公司：结构变革措施各就各位 //159
- 5.3.3 【案例】巴塔哥尼亚公司：强化公司使命感和战略方向 //161
- 5.4 同仁堂的诚信文化：百年老字号的精神传承 //165
  - 5.4.1 诚信为本：同仁堂屹立 300 多年的经营之道 //165
  - 5.4.2 以“仁”为本：以仁爱之心对待每一位患者 //167
  - 5.4.3 以“义”为上：重视长远发展和持续盈利 //168
  - 5.4.4 以“质”为根：将质量作为企业的生命线 //169
  - 5.4.5 以“智”为先：创新引领企业未来 //170


## 第 6 章 百年家族：家族企业的治理、传承与可持续发展

- 6.1 深度揭秘家族企业内部治理与传承的症结 //176
  - 6.1.1 家族企业内部传承面临的三个问题 //176
  - 6.1.2 影响家族企业内部传承的四大因素 //179
- 6.2 顶层战略：家族企业可持续成长的内部传承模式 //182
  - 6.2.1 构建可持续成长的内部传承模式 //182
  - 6.2.2 家族企业内部传承需要注意的三个方面 //187
  - 6.2.3 家族企业内部传承的内外部环境分析 //190
- 6.3 欧美家族企业的管理模式与传承秘诀 //193
  - 6.3.1 实现由家族式管理到现代企业管理的转变 //193
  - 6.3.2 欧美家族企业如何培养与锻炼接班人 //195

- 6.4 华人家族企业：如何打破“富不过三代”的魔咒 //198
  - 6.4.1 传承之痛：解析华人家族企业传承的隐忧 //198
  - 6.4.2 CCKP 传承模式：选择与培养接班人的黄金法则 //201
  - 6.4.3 骨肉亲情 VS. 商业利益：家族企业如何抉择 //203

## 第7章 继任者计划：企业接班人的选择与培养模式

- 7.1 家族企业接班人培养模式 //208
  - 7.1.1 家族企业接班人培养模式现状 //208
  - 7.1.2 家族企业接班人内部培养的两种模式 //209
  - 7.1.3 家族企业接班人外部培养的两种模式 //212
  - 7.1.4 家族企业接班人内外部培养模式对比 //214
  - 7.1.5 日本百年家族企业如何培养接班人 //217
- 7.2 轮岗培养：快速提升接班人领导能力 //221
  - 7.2.1 轮岗培养模式的特点和理论依据 //221
  - 7.2.2 如何构建接班人轮岗培养模式 //223
  - 7.2.3 接班人需要具备的七大关键能力 //225
- 7.3 案例探讨：家族继承人与职业经理人的两难选择 //227
  - 7.3.1 【案例】丰田汽车的轮流执掌模式 //227
  - 7.3.2 【案例】巴林银行倒闭事件的启示 //230
  - 7.3.3 【案例】黄河集团的职业经理人梦魇 //232



# CHAPTER 1

巨变时代：“互联网+”时代的  
企业经营法则

## 1.1

## 业之变：“互联网+”时代的商业颠覆与重构

### 1.1.1 互联网+：连接虚拟与现实的商业变革

“互联网+”时代的到来，逼迫传统企业不得不进行互联网化的转型升级，以应对新常态下快速变化的市场环境和商业生态的挑战。然而，企业的互联网化转型并非只有自我革新一条路径，还可以借助资本的力量，通过投资并购互联网企业和创新创业企业，将互联网因素融合进来，实现转型升级。

互联网实现了实体世界与虚拟世界之间的互联互通。以往，企业的实体产品及实体店面互联互通。如今，通过互联网，不仅能实现虚拟产品及虚拟店面之间的互联互通，而且能将虚拟世界与现实世界连为一体。主要包括：产品产生的价值与资本产生的价值互联互通；企业中以大数据为代表的无形资产创造的价值与有形产品创造的价值互联互通；企业组织内部产生的价值与企业外部产生的价值互联互通；线上虚拟店面与线下实体店面互联互通。

近几年，移动互联网的广泛应用更是打破了时间与空间的限制。借助移动互联网进行交流沟通，实现了信息传递的即时化。具体表现在以下几个方面：

#### 1. 打破了用户交流的时空限制

用户之间借助社交媒体平台、电子邮件、即时通信软件等多种交流渠道在网络空间中沟通，所有人都可以将自己的疑问发布到网络上，并获得位于世界

各地的专业人士的解答。人们可以自由地分享自己的创意、技能和经验，用户通过建立庞大的网络社群形成了强大的社会影响力，充分参与到产品的设计、制造、价格制定及营销推广等多个环节中。

## 2. 打破了企业与个体之间交流的障碍

个体作为企业的用户时，可以随时随地通过移动互联网与企业交流沟通、浏览产品信息、交易支付、评价商品等；个体作为企业的合作伙伴时，可以与企业进行交易，获取企业的分包订单，实时地将产品的制作进度反馈给企业，企业则可以及时调节产品的相关参数，充分保证产品的质量；个体作为企业的员工时，可以借助移动互联网实现移动办公，并在企业的内部线上交流平台中同步工作进度。

## 3. 打破了供应链的时空限制

用户在互联网中留下的大量数据及企业的商品交易数据在互联网中实时传递，企业可以随时了解用户的实时需求，从而实现按需生产。员工借助移动终端掌握订单信息及原材料的物流配送信息，从而实现按时生产。供应链信息平台化的实现，使得供应链环节中位于不同地区的各个企业能彼此交换订单信息，实现同步生产，大幅度提升了生产效率及产品质量。

互联网打破了时空限制。P2P 模式的出现打破了用户之间的时空限制；O2O 模式的出现打破了线上与线下的时空限制；C2B 模式的出现则打破了用户与企业之间的时空限制。像空气一样无处不在的互联网网罗一切，并以高效率、低成本的优势深刻改变着各行业的商业模式。

### 1.1.2 产品变革：“互联网+”重构传统产品观

#### 1. 产品极致化

以企业为中心的传统商业模式下，消费者对产品的需求更多的是对功能的

需求，同行业竞争对手之间的产品并无太大的差异。进入以用户为中心的移动互联网时代，用户的需求日趋个性化及差异化，企业必须要生产满足消费者需求的产品才能在日益激烈的竞争中存活下来，打造属于自己的个性产品，并将产品做到极致。

(1) 产品的极致化需要企业优化产品的设计理念。

以往，产品更多地强调实用性，消费者追求的是其使用价值；如今，产品的价值不再局限于使用层面，企业必须赋予产品引发消费者共鸣的情感价值；未来，产品将成为承载使用价值与情感价值的统一体。

(2) 产品的极致化需要企业优化产品的营销理念。

以往，企业将大量资金投入到了营销推广中，一旦广告投入力度有所下降，企业的销售额就会明显下滑；如今，企业产品日趋极致化，产品自身就是媒体的载体，再加上由大数据、云计算等技术支撑的精准营销，使企业实现了口碑营销。

以企业为中心塑造而成的企业品牌，消费者没有足够的话语权，只能被动接受。以用户为中心塑造的口碑营销，消费者成为企业品牌的主动传播者，并通过众多社交媒体平台将产品传播至世界的每一个角落。

## 2. 产品模块化

从某种角度来说，产品模块化是极致分工与合作的必然结果。

(1) 产品模块化来源于供应链的分工组合。产品分工是企业从线性结构发展至网状结构的重要基础，产品首先被分成一个个零部件，接着将零部件极致化地划分为各个不同环节。产品组合同样也要做到极致化，根据不同的环节将产品零部件组合为标准化的系统模块，然后将这些模块归类，通过一定的界面联系规则最终将模块组合为产品。实现模块化生产将成为企业满足消费者个性化及多样化需求的重要手段。

(2) 产品模块化来源于企业运营的分工组合。产品的分工组合不仅按产品



的生产环节进行,还按照企业运营环节进行划分。产品的研发、制造、推广、配送、售后等各个运营环节都要重新分工组合,众多极致化分工的企业在互联网时代对资源进行最优化的配置组合,最终实现了企业利润最大化。

在极为方便快捷的通信、物流、交通的支撑下,地球正在成为一个村庄,企业产品研发、制造、推广等各个运营环节可以实现更经济的社会协同,让更多人参与到价值创造中,从而实现多方的合作共赢。

### 1.1.3 模式变革：免费模式与用户本位的崛起

#### 1. 免费：“互联网+”时代的主流商业模式

以往的商业逻辑中,企业要想赚钱就不能免费,赚钱与免费往往被认为是矛盾的。如今,企业在免费的同时可以获得巨大的回报,通过免费来创造价值已经成为互联网企业普遍采用的新玩法。

在互联网时代,免费发展为一种常态,价值创造主要依靠企业与用户建立起来的强有力的情感连接。企业挖掘并创造出更多用户需求来提升自身的盈利能力。企业可以在互联网中收集到大量的用户数据,并通过大数据、云计算等科技手段掌握消费者实时变化的动态需求,用户数据成为企业争夺的重要资源。企业的商品开始以虚拟化、数字化的形式展现,虽然其初次投入成本较高,但边际成本近乎为零,这就为产品免费提供了现实基础。

通常情况下,消费者在面对免费商品时,消费心理很容易发生改变,极易出现非理性消费,表面上看企业放弃了一部分收入,事实上却为企业带来了更多的参与者及使用者,正是免费模式的出现让企业挖掘出了更多的蓝海市场。

实践中,企业通过免费来创造价值主要包括以下几种方式。

##### (1) 交叉补贴。

交叉补贴就是某种免费商品捆绑另一种收费商品。比如,硬件免费,软件服务收费;基本功能免费,高级功能收费等。