



大任智库-转型丛书

企业 生命力

探寻企业的长寿基因

QIYE SHENGMINGLI

◎ 郭明全 编著

探求企业生命力

是寻解企业一切管理和发展问题的核心



大任智库-转型丛书

企业生命力

探寻企业的长寿基因

◎ 郭明全 编著

图书在版编目(CIP)数据

企业生命力：探寻企业的长寿基因 / 郭明全编著. —
南京：江苏人民出版社，2016.6

ISBN 978-7-214-18011-7

I. ①企… II. ①郭… III. ①企业发展—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 105260 号

书 名 企业生命力：探寻企业的长寿基因

著 者 郭明全

出版统筹 杨 健

责任编辑 陈 茜

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718 毫米×1000 毫米 1/16

印 张 16

字 数 250 千字

版 次 2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-18011-7

定 价 55.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

谨以此书献给
致力成就中国百年企业的
商界英雄们！

自序

企业生命力
QIYESHENGMINGLI

10年前我应邀到北京大学为“企业软实力”培训班讲课，课题是我自定的“企业生命力——有多少企业和企业家可以重来”。

之所以选这一课题，是因为我在就职的中国·太平洋建设集团刚刚经历了一场企业的“大生大死”。

我原先在新华社江苏分社工作，2004年底加盟太平洋建设，任总裁助理、企业文化部长，兼江苏红商务俱乐部董事长。当时，企业刚刚从小到大，发展气势迅猛，员工们也个个充满激情，以企业为傲。老板严介和先生更是风光无限，带领企业攻城略地，声振四方，一时成了商界的英雄和媒体的明星，2005年还雄踞胡润富豪榜的年度榜眼，与首富国美的黄光裕财富相若。可不到两年，公司发展失控，资金链几近断裂，公司被频频追债，经营深陷困局，难以为继。员工们只得纷纷离散，企业风光不再。

这段经历可谓刻骨铭心，让我有了很多领悟，也促使我跳出企业看企业，开始从外到内，从现象到本质地去思考一个似乎比较哲学的问题——“企业的生命力”。

近10年来,我主要从事企业管理诊断、咨询和企业危机管理培训,除了密切关注经济形势和商业生态的变化,平时更是接触了数以万计的企业和企业家,大到很多“中”字头的公司,如中石油、中移动,小至三五人、百来人的小公司。在和他们的交流和为他们服务的过程中,我自然会利用各种机会去寻找、验证有关“企业生命力”的种种思考和发现。

去年底,南京大学中华文化研究会有意聘请我做研究员,并提出要我报一个研究课题,瞬间,我脱口说出了“探求企业的长寿基因”,如何?

得到认可后,我开始下笔,写着写着就变“味”了,变成了您面前的这本书。

说实话,本书无力回答完“企业生命力”这一宏大命题,所以,本书和我以往写的几本书不同,更多的是将自己收集的有关资料比较完整地呈现给大家(当然,某些资料的准确性尚无法完全确认),同时辅以自己的阶段性思考,以飨读者。

对于书中引用的很多网上资料,在此谨向有关作者、网站深表谢意,如有不妥,请与我联系。

欢迎大家交流探讨和批评指正。



二零一六年二月

引言

企业生命力
QIYESHENGMINGLI

众所周知,企业是有生命的,因为企业会死。

美国管理学家阿·德赫斯较早在《有生命的公司》一书中分析指出:在过去的二十年里,《财富》杂志评选出的全球 500 强企业,平均寿命也大约只有 50 年。

美国《财富》杂志也曾报道:美国大约 62%的企业寿命不超过 5 年,中小企业平均寿命不到 7 年,一般的跨国公司平均寿命为 10~12 年,只有 2%的企业存活达到 50 年。

资料显示:美国现有每年成立的小公司约有 50 万家,其中一年内有 20%完全失败,60%受到挫折,只有 20%能够成功。

日本《调查日报》统计,日本公司的成功率也只占 11%~12%。欧洲、日本中小企业的平均寿命为 12.5 年。

而在中国,有统计表明中小企业平均寿命只有 3.7 年,其中,小微企业还不到 3 年。每年有近百万家企业倒闭。

目 录

企业生命力
QIYESHENGMINGLI

引言 / 1

- 1 从《大败局》一书说起 / 3
- 2 什么样的组织生命力强 / 5
- 3 为何日本“百年老店”多 / 7
- 4 世上最长寿企业: 金刚组 / 10
- 5 欧洲古老家族企业的长寿经 / 17
- 6 美国最“老”企业探秘 / 25
- 7 世界 500 强中年长者——杜邦 / 30
- 8 血脉相继, 美国家族企业永续之根 / 37
- 9 李锦记: 一家中式百年老店样本 / 45
- 10 企业传承之重: 交接班 / 53
- 11 韦尔奇选人和柳传志分家 / 65
- 12 要远行, “稳”与“静” / 75
- 13 慧聪国际的凡生洞见 / 81
- 14 企业家的生存智慧: 危机意识 / 96
- 15 复星: “抱着孩子”经营 / 100
- 16 没有战略的公司迟早会死 / 103

17	优秀,企业能活下去的理由 /	111
18	极致,长寿企业的“生活”态度 /	115
19	缺道德 无诚信 活不长 /	122
20	声誉是企业的命门 /	125
21	企业生命的永动力:创新 /	131
22	变革是一种新陈代谢 /	141
23	TCL:像鹰一样重生 /	151
24	腾讯:拥抱变革 迎接未来 /	156
25	有文化的企业才有活力 /	160
26	稻盛和夫的医术:拯救日航 /	172
27	企业生命的嫁接:文化融合 /	180
28	自利而生 利他则久 /	189
29	生命的坚忍:过冬的本领 /	195
30	像“泥鳅”一样,做“隐形冠军” /	200
31	破解企业的死亡法则 /	204
32	有多少企业和企业家可以重来 /	208
33	华为会不会倒下 /	220
34	基业长青——企业永续经营的准则 /	227
35	企业:如何长成一棵大树 /	232
36	公司为什么活着 /	237
后记 /		243

引言

企业生命力
QIYESHENGMINGLI

众所周知,企业是有生命的,因为企业会死。

美国管理学家阿·德赫斯较早在《有生命的公司》一书中分析指出:在过去的二十年里,《财富》杂志评选出的全球 500 强企业,平均寿命也大约只有 50 年。

美国《财富》杂志也曾报道:美国大约 62%的企业寿命不超过 5 年,中小企业平均寿命不到 7 年,一般的跨国公司平均寿命为 10~12 年,只有 2%的企业存活达到 50 年。

有资料显示:美国现有每年成立的小公司约有 50 万家,其中一年内有 20%完全失败,60%受到挫折,只有 20%能够成功。

日本《调查日报》统计,日本公司的成功率也只占 11%~12%。欧洲、日本中小企业的平均寿命为 12.5 年。

而在中国,有统计表明中小企业平均寿命只有 3.7 年,其中,小微企业还不到 3 年。每年有近百万家企业倒闭。

企业为何英年早逝，生命如此脆弱？

另据我的观察和调研，中国“亚健康”企业的占比至少超 70%（据 2014 年博思数据：中国亚健康人群达 70%）。

从医学上讲，决定生命健康的内在因素是基因，基因支持着生命的基本构造和性能。

那么决定企业生命的基因是什么？

企业又如何能长寿呢？

1

从《大败局》一书说起

想必很多人都看过或听说过著名财经作家吴晓波先生于 2001 年出版的《大败局》一书。书中认真选取、分析了当时中国十大企业的失败案例：瀛海威、秦池、爱多、玫瑰园、飞龙、巨人、三株、太阳神、南德、亚细亚，以求总结经验、发现规律、启迪后人。

吴晓波在序言中写道：希望用我们的“解剖刀”和“显微镜”，从它们各自的败局中提取出宝贵的“失败基因”。

因为研究发现，中国许多企业家的肌体内潜伏、滋生着一些共同的“失败基因”。

他列出了三点：

一是普遍缺乏道德感和人文关怀意识。

具体表现为：对民众智商极度的蔑视，在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲。对市场游戏规则十分漠视，对竞争对手冷酷无情。

二是普遍缺乏对规律和秩序的尊重。

在捍卫市场公平这个层面上，他们的责任感相当淡薄，个人道德与职业道德分裂。对社会和整个经济秩序的均衡有序缺少最起码的责任感，相当一部分以“不按牌理出牌的人”为标榜。

三是普遍缺乏系统的职业精神。

作者发现，中国离一个真正的“企业家经济”还相距甚远，并由此呼吁：一项比技术升级、管理创新乃至种种超前的经营理念更为关键的工作是塑造中国企业家的职业精神和重建中国企业的道德秩序。

不难看出，上述三点都涉及一个关键词：道德。

按此简单的逻辑推理可知：企业道德的好坏与企业的成败生死关系极大。

不仅如此，《大败局》给出的启示是：我们可以从企业的运行状态，病理表征中感知和发现出侵蚀企业生命力的因子。我们进一步可以反向推论，那些导致企业失败、死亡的因素极有可能也是企业成功、长寿的关键因素。

事实足以证明“道德”就是这样一种因素。

谁能反驳呢？

2

什么样的组织生命力强

几年前，一位美国前加州大学校长写过一本书，书中写道：1520 年全世界成立的各种组织中，现在仍用同样的名称，以同样的方式，做着同样的事情的只剩下 85 个组织，在 85 个里面 70 个是大学，另外 15 个是宗教组织。

这应该是一个有趣且重要的发现，这说明了什么？

既然大学和宗教组织是“长寿型”组织，那它们有什么共同基因？

我把这个问题提交给“百度知道”，百度即刻将问题推送给 3283 位“知道网友”。

很快，有位知道网友武汉田明高回答了我的提问。

他说：“大学教育与基督教分不开的，历史/文化/艺术都是从教会发展而来的，我国很多著名大学以前都是教会创办学校升级来的！”

也就是说，大学与宗教有同根同源性。

社会科学认为宗教是人类社会发展到一定历史阶段出现的一种文化现象,属于社会意识形态。主要特点为:相信现实世界之外存在着超自然的神秘力量或实体,使人对其产生敬畏及崇拜,并从而引申出信仰认知及仪式活动。

我的理解是,宗教的核心是一种精神信仰。大学本质上也是一种信仰,崇尚知识的力量、科学的力量,是一个追求和实现崇高理想(科学报国、改变世界、为人类造福)的场所。

由此推断:**“信仰”是一个组织长寿的重要基因。**

企业有没有“信仰”,显然与企业的生命力相关(关于这一点,后面有更多的实例会加以佐证。《基业长青》、《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯针对“企业如何渡过危机”这一问题的研究结论是:第一,必须有信仰;第二,靠员工。)

有人能举出反例吗?

3

为何日本“百年老店”多

新浪财经日本站长蔡成平曾于 2013 年 7 月 25 日发表过一篇文章，题为“多到惊人的日本‘百年企业’”。

文中提到：

若说创业超过 100 年就算“长寿”的话，那么全球大多数“长寿企业”都集中在日本。

东京商工调查的数据显示，创业史超过百年的日企多达 21666 家，而 1975 年后才建立的公司仅 620 家。

从数量上来看，日本的中小企业多达 460 万家，而所谓的“大企业”^①只有 16653 家，像丰田、索尼、夏普等广为人知的巨头就更是少得

① 注：通常是指资本金 1 亿日元以上、职员数超过 100 人的企业。

可怜。

日本的产业乃至整个经济实际上是靠中小企业在支撑,比如丰田汽车下面就有无数的中小企业在供应核心的零部件,而丰田汽车更大意义上只是一个组装厂,在这些中小企业中,“百年企业”占了相当大的比例。

更准确地说,东京商工的统计还仅限于其掌握信息的企业。据拥有亚洲最大企业资信数据库的日本帝国数据银行统计,截止2010年8月,日本的百年企业共22219家,创业超过1000年历史的企业有7家,超过500年的有39家,超过300年的有605家。尤其特别的是日本的寺庙建筑公司“金刚组”,它是世界现存的最古老企业,创办于公元578年,衣钵相传,至今已四十余代。

尽管如此,日本研究专家们仍普遍认为,东京商工和帝国数据银行的调查都未能完整反映日本百年企业的实情。“日本还有大量的百年企业不为外界所知,若全部统计,估计总数至少近10万家”,日本东方通信社社长古川猛对笔者如是说道。“长寿企业”研究专家横泽利昌教授也推定认为,日本百年企业的实际数量恐怕超过10万家。

此外,韩国央行2008年曾发布过一份调查报告《日本企业长寿的秘密及启示》。报告称,全世界创业200年以上的企业共5586家,日本多达3146家、占了近60%,远多于排第二位的德国(837家)。而日本经济大学教授后藤俊夫的调查则显示,创业超过200年的企业,日本实际上多达3937家,德国约有1850家。

各种调查统计的数据虽然存在差异,但无疑都表明,从世界范围来看,日本百年企业之多,实在令人惊讶。若将视野缩至同受儒家文化影响的亚洲地区,这一“异常”状况,就更加一目了然。