

生存，是一门很现实的学问，无论对企业还是对员工，既是长远的事又是当前的事。本书运用生动的故事和典型的案例，结合作者在研究企业未来生存管理过程中的一些思想积淀和生存感悟，从战略、危机、变革、理念、习惯、员工、竞争、市场、责任等九个方面，阐述在当前全球经济一体化的趋势下和未来高度不确定性的竞争环境中，企业如何生存、发展、长久。

不沉之舟

——企业生存哲思

邓正红/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

不沉之舟



——企业生存哲思

邓正红/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

不沉之舟:企业生存哲思/邓正红著. —北京:中国经济出版社,2007. 1
ISBN 978-7-5017-7374-9

I. 不… II. 邓… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 144562 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:余静宜(电话:010-68359421;Email:jingyi_v@126.com)

责任印制:张江虹

封面设计:华子图文

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司印刷

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:16.5 字数:195千字

版 次:2007年1月第1版

印次:2007年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 978-7-5017-7374-9/F·5931

定价:28.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282



作者简介

邓正红 未来生存管理创始人，企业生存管理专家，我国首批高级首席文化官，全国企业文化管理师认证委员会委员，是中国企业文化理念派的主流代表。在大型国有企业集团长期从事企业文化工作，以核心理念和核心生存为主轴，对企业文化、企业哲学、核心理念、企业生存有特别研究，具有丰富的国有企业文化再造实战经验，出版著作《核心理念》、《企业生存准则》、《不沉之舟——企业生存哲思》，合著《当代企业伦理学》。

前言

企业生存当“三思”而行

时光匆匆,世事复杂,市场多变,竞争紧逼。在这种高度不确定性的环境中,短兵相接,多数企业可能考虑的是眼下如何渡过难关,如何摆脱困境,如何打败对手,如何盈利更多,如何站稳脚跟,以求得生存之安,这是现实的需要,也是竞争的需要。但是,我研究企业未来生存管理不仅仅如此,这种为生存而斗争的活法,就如同人每天的衣食住行一样,只需依程序而行,依需要而定,做到缺什么找什么,少什么补什么,无需深谋远虑。虽然企业每时每刻都要面对市场竞争的威胁,企业生存是一个很紧迫的问题;可大多数企业不仅思考目前的生存问题,而且还想活得更久一点,更有志者想做百年老店的典范,基于这样的活法,企业生存又是一个很长远的问题。

在我看来,企业生存并不完全是生存长短的寿命追求,根本的是如何选择自己的活法,如何使企业活得更有意义,就是如何立“市”、如何处世。我曾提出企业未来生存的三重境界:适者生存、基本生存和核心生存。适者生存对应的是企业的环境生存状态,主要针对企业能否活得下的问题,此为企业未来生存的第一境界;基本生存对应的是

前言

1

QIYE
SHENGCONG
ZHESI

企业的物质生存状态，主要针对企业能否活得好的问题，此为企业未来生存的第二境界；核心生存对应的是企业的精神生存状态，主要针对企业能否活得久的问题，此为企业未来生存的第三境界。在生存问题上，无论企业要达到什么样的境界，在付诸行动之前都应该好好思量一下。

现代经济社会虽然远离了战争的血腥，但竞争之激烈、残酷，不亚于敌我之间的生死决斗。尽管我们在努力追求一种共生共存的和谐境界，尽管我们也在不断创造一种竞合的非零博弈氛围，但市场之于企业的选择仍然残酷无情，企业有生有死，与人的生老病死一样是不可避免的。认清了这一规律，我们不难发现，其实所有企业的所有行为（或者作为）都是围绕生存——这一人类千古恒定的命题而展开的。企业生存观和人生观一样，是一门具体的哲学，积极的生存观可以使企业活得下，活得好，活得久；消极的生存观就是如何使企业苟延残喘，死得慢一些，尽最大努力拖延死亡时间。两种生存观尽管态度不一样，但为了企业生存这一目标是一致的。对企业来说，生存博弈就像一盘正下着的棋，下得好就可以持续下去，下得不好就可能马上收场。

我很欣赏《大学》开篇的一段话——“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有始终。知所先后，则近道矣。”就是说，大学的目的是，在于显明高尚的品德，在于使人们革除旧习，在于达到善的最高境界。一个人先要知道所要达到的境界，然后才能有确定的志向。有确定的志向，然后才能心静，心静然后才能安稳，安稳然后才能思虑，思虑然后才能达到善的最高境界。世上的事物都有本末终

止,明确它们的先后次序,那就接近于“道”了。

事物不断变化是铁的法则,如何适应变化,应对变化,或者说企业具备多大的应变能力,将决定企业未来生存命运。《大学》中所说的“道”就是规律,遵循规律,绝对忠于规律,是企业未来生存管理的基石,也是企业走向未来的根本。客观规律包括市场规律、社会规律、环境规律、资源规律以及人文规律等等,规律是颠扑不破的真理,企业任何时候都不能违背,否则就要受到规律的无情惩罚。实际上,按规律办事,按规律组织经营管理运作,企业什么时候都不会吃亏,即使亏了也是暂时的,因为建立在规律基础上的企业生存根本是谁也动摇不了的。

那么,企业生存如何才能“近道”?我以为企业生存当“三思”而行。这“三思”包括企业生存思想、生存思维、生存思考,并依次从高到低对应企业的三个生存境界,即核心生存、基本生存、适者生存。生存问题既是企业最紧迫的事,也是关乎企业一辈子的大事,企业何处何从一点都不能马虎,应该静下心来好好谋划自己的活法。所谓“虑而后能得”,企业只有经过精心思谋,才能找到生存之道,才能活出企业的目标,活出企业的使命,活出企业的价值。

一曰企业要有生存思想。企业生存首先是一场“道”的博弈,这也是企业生存的最高境界。这个“道”说明企业要按什么样的规律来办企业,就是企业的生存态度,主要集中在企业的核心理念中,包括企业愿景、企业使命、企业价值观等企业核心精神。《基业长青》作者詹姆斯·C.柯林斯和杰里·I.波勒斯说:“高瞻远瞩的公司小心地保存和保护核心价值,但是核心理念的所有表象却都可以改变和演进。”“最重要的,是不要把核心理念与文化、战略、战术、作业、政策或其他非核

心的做法混为一谈。日久年深之后，文化标准必须改变，策略必须改变，产品线必须改变，目标必须改变，权限必须改变，管理政策必须改变，组织结构必须改变，奖励制度必须改变。到最后，公司如果想成为高瞻远瞩的公司，唯一不应该改变的是核心理念。”

核心理念的本质在于“道”。“道”者，乃规律、规则、规矩也。大海航行靠舵手，万物生长靠太阳，企业生存发展靠的是核心理念。理念并没有“对”与“错”之分，只有适合与不适合的表现。理念不适合企业，企业就不能随心所欲，也就没有自己的核心理念，所办之事必然要违背规律、规则、规矩，就会四处碰壁，举步维艰，长此下去，企业难逃衰败的厄运。理念适合企业，企业就会痴心不改，坚守自己的核心理念，遵循规律、规则、规矩办事，就会得心应手，游刃有余，企业就能兴旺发达，长盛不衰。

二曰企业要有生存思维。思想产生思路，思维决定行为。企业一旦确定了自己的生存思想，就要选择合适的思维方式来贯彻企业的生存思想。如果企业思想对头，思维方式受到禁锢，就很难产生与企业核心理念相配套的战略举措，最终影响企业的生存发展，企业生存思想也就成了生存空想。从思维方式来看，企业生存又是一场战略博弈。

生活中，当人们感到比较困惑的时候，常常会“换一种思维方式生存”。企业生存同样如此。巴陵石化公司董事长、总经理张德明先生是一位很有思想、充满睿智的企业家，该公司一度处于破产倒闭的边缘，到2002年已经连续严重亏损10多年，亏损挂账高达18亿多元，成为中国石化集团公司最困难的企业之一。当时从硬件上讲，该公司没有客观优势，缺乏资源，远离市场，经济规模小，人员多、负担重；企

业积贫积弱;从软件上讲,“国企病”严重,机制不活,责任不明,大锅饭、平均主义、“等靠要”思想盛行。2002年5月张德明先生受命于危难之际,担任该公司总经理。为了使企业尽快摆脱困境,在企业“先天”不足的情况下,他从战略的高度认为,企业必须换一种思维方式生存,并提出了“立足于企业是市场竞争的主体,立足于跨越生死线、闯过存亡关,立足于超常规,立足于长远和全局,立足于全心全意依靠职工群众办企业”思考问题的思维理念,由此带动企业机制的转换和企业活力的激发,并迅速走活了企业生存“一盘棋”。企业经济效益取得了“三年三大步”的成绩:在2002年亏损2.4亿元的基础上,2003年实现大幅减亏;2004年完全甩掉了连续亏损14年的帽子;2005年实现利润1.7亿元。

三曰企业要有生存思考。企业生存思维重在考虑企业战略,关注企业的效能问题,而企业生存思考则是一场战术博弈,关注企业的效率问题。现代管理学之父彼得·德鲁克说过,“管理是一种实践,其本质不在于‘知’,而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;不但要正确地做事,更要做正确的事”。从德鲁克对管理的定义来看,企业生存思维和生存思考都是解决“行”的问题,而这个“行”与企业生存思想是相对的,企业生存思维解决的是如何做正确的事,企业生存思考解决的则是如何正确地做事。

企业生存思虑从思想到思维到思考,思虑的主题都是一样,就是企业生存,只不过是思虑的层次从大到小、从高到低,最后要落实到管理工作中的各个环节、各个细节中去。细节决定成败,管理往往牵一发而动全身,所以,企业生存思考关乎管理效率,一点都不能马虎。

古语云：运筹帷幄，决胜千里。生存是企业所有命题的源发点，如果企业生存问题考虑透彻了，经营管理的运作就会游刃有余，不但可以积极地活在当下，而且可以自由自在地迈开大步，潇洒走向未来！

邓正红

2006年12月10日

目 录

第一部分 战略

第 1 篇	开启中国式百年老店的序幕	2
第 2 篇	预见力永远领先于应变力	7
第 3 篇	先知先行者生存到永远	13
第 4 篇	做好打“持久战”的战略准备	18
第 5 篇	坚持走自己的路才能笑到最后	24

第二部分 危机

第 6 篇	从来就没有“不沉之舟”	32
第 7 篇	危机总是与企业如影相随	36
第 8 篇	看不到危机是最大的危机	40
第 9 篇	慢则只有死路一条	44

第三部分 变革

第 10 篇	能够生存下来的是最灵活的	50
第 11 篇	最柔弱的也是最具生命力的	55
第 12 篇	善变者最能生存	60
第 13 篇	企业必须如山雀般不断学习	65
第 14 篇	观念创新首先要打败自己	70

目
录

I
QIYE
SHENGCONG
ZHESI

第 15 篇	跨越变革的“卡夫丁峡谷”	75
第 16 篇	让企业在蜕变中不断新生	79

第四部分 理念

第 17 篇	狐狸为什么斗不过刺猬	84
第 18 篇	从企业兴衰看核心理念	88
第 19 篇	有核心才有竞争力	93
第 20 篇	将根脉文化发扬光大	98
第 21 篇	从“四个一样”到“四个不一样”	103

第五部分 习惯

第 22 篇	现在每一步都通向未来	110
第 23 篇	播种习惯收获未来	115
第 24 篇	向不良习惯开火	119
第 25 篇	勿以技小而不为	123
第 26 篇	把简单的事重复做好就不简单	127

第六部分 员工

第 27 篇	“和而不同”与共同成长	134
第 28 篇	信任与责任一个都不能少	139
第 29 篇	别在员工成长上栽跟头	145
第 30 篇	放弃责任=放弃生存机会	149
第 31 篇	没有责任感就没有执行力	154
第 32 篇	能力交换大于梨子交换	159
第 33 篇	创造“不安宁”的环境	163

第七部分 竞争

- | | | |
|--------|----------------|-----|
| 第 34 篇 | “保全公司”是企业的生存线 | 168 |
| 第 35 篇 | 超越自我来于主动加压 | 172 |
| 第 36 篇 | 有压力才有成长动力 | 177 |
| 第 37 篇 | 竞争在于“竞”而不是“争” | 182 |
| 第 38 篇 | 与竞争对手共同成长 | 187 |
| 第 39 篇 | 从“指头生存”到“拳头生存” | 190 |

第八部分 市场

- | | | |
|--------|-------------|-----|
| 第 40 篇 | 从顾客满意到顾客愿意 | 196 |
| 第 41 篇 | 将企业思想装进客户头脑 | 200 |
| 第 42 篇 | 市场没有迟到者 | 206 |
| 第 43 篇 | 市场是企业创新之母 | 210 |
| 第 44 篇 | 为未来生存整合品牌 | 214 |

第九部分 责任

- | | | |
|--------|-----------------|-----|
| 第 45 篇 | 企业因承担责任而存在 | 220 |
| 第 46 篇 | 做负责任的企业公民 | 224 |
| 第 47 篇 | 诚信是企业未来生存的“润滑剂” | 229 |
| 第 48 篇 | 为企业装上“绿色心脏” | 235 |
| 第 49 篇 | 用最好的回报社会 | 239 |
| 第 50 篇 | 将社会责任履行到底 | 244 |

- | | |
|----|-----|
| 后记 | 248 |
|----|-----|

第一部分

战 略

第 1 篇

开启中国式百年老店的序幕

那些历经百年历史仍然能够存在下去，而且仍然有充分活力进行创新和迎接各种挑战的企业，基本上都有自己独特的“青春秘方”。

山西作为中华民族的重要发祥地，历来人文荟萃，历史积淀极为深厚。有种说法：“十年中国看深圳，百年中国看上海，千年中国看北京，三千年中国看陕西，五千年中国看山西。”这说明山西在中国历史上处于一个非常重要的位置。

大量详尽的史料告诉我们，一百多年以前，中国最富有的省份就是山西，这里是全国堂而皇之的金融贸易中心。在清代的全国商业领域中，人数最多、资本最厚、散布最广的也是来自山西的商人。上溯历史，在我的印记中，山西人行商，最有名的是象征仁义的关公。关公从

贩卖大枣起家,由一个无名的贩夫走卒,最后成为辅助刘备成就伟大事业的重要人物。关公一生不离《春秋》,忠义行天下,始终不渝地随着刘备,被晋商推崇到极致。晋商所到之处,都以关公为偶像,尊为财神,到处建关帝庙,关公成为晋商心目中诚信忠义的化身。

悠悠千古事,谁与问东流?几千年来,晋商人才辈出,到清末民初,乔致庸横空出世,写尽商海风流,堪称一代儒商。从晋商成就来看,乔致庸之前有古人,之后却无来者,所以称乔致庸为“末代晋商”也不过分。

尽管乔致庸所处的时代远离我们 100 多年了,但是,乔家 200 多年的商业史,乔致庸做人、行事、经商、治家之道,在今天看来,仍有许多值得学习的地方。

随着经济全球化的逐步深入,市场竞争更为激烈,加之资源日渐萎缩,信息传播全面开放,对企业来说,所凭借的传统的某些不对称优势在不断弱化,未来生存的不确定性因素在急速上增,可谓市场难料,命运难测。在这种情势下,为企业未来生存把脉,通过摸准现时的确定性因素来驾驭未来生存的不确定性风险,使企业保持持续有效发展之势,实现企业战略生存,已成为有远见的企业家思考、研究的重要课题。

俗话说:鉴往知来。那些历经百年历史仍然能够存在下去,而且仍然有充分活力进行创新和迎接各种挑战的企业,基本上都有自己独特的“青春秘方”。据有关专家研究,进入 2002 年 500 强的每一家美国企业都有其独特的企业文化,正是由这种独特企业文化孕育出的独特经营理念和价值观成为推动美国企业迅速发展的强大动力。美国学者詹姆斯·C.柯林斯和杰里·I.波勒斯合著的《基业长青》一书,揭示了西方百年企业的成功历程,其基业长青的奥秘令多少中国企业家为之倾倒。但是,基于国情、体制、历史传承和文化背景的差异,《基业

长青》中的许多经验对中国企业并不完全适用，毕竟我们现在看到的“基业长青”只是西方企业百年之后的一个结果，其百年过程是我们难以体会到的。至于已经百年的西方企业，未来是否还能“基业长青”，只有时间才能证明。

相比之下，我们不妨舍远求近，重温历史，认真读一读百年乔家老店，读一读一代儒商乔致庸。

从乔贵发与秦肇庆合创广盛公，到乔全美改组为复盛公，到乔致庸开设票号，汇通天下，乔家老店整整持续了200多年，效之今天西方的百年企业，应该是企业中的长寿之星。那么，什么是乔家老店的长寿基因？在我看来，以乔致庸为代表的乔家老店，其成功之处有三：一是理念弥坚，二是经营有术，三是管理有方。

我读乔家老店，总感觉有一种无形的力量充斥其中，这种无形力量就是由乔致庸一生秉执的以儒治商的理念，所生发的一种独特的儒商文化。乔致庸在初掌商政时便极为重视为商之道，善于从晋商的经商理念中汲取精粹。当时，晋商作为全国影响较大的商业群体，之所以长盛不衰，与他们的诚信不无关系。总体来说，晋商非常崇信尚义，讲究诚信不欺、信誉第一、义利并重、利以义制。乔致庸作为一介儒商，不但汲取了晋商经营理念的精粹，而且将更多儒家的思想融入经商理念之中，常常告诫儿孙、掌柜、伙计们要信誉至上，其次要讲义，第三才是利。要他们以信誉赢得顾客，不能玩弄权术欺诈，将利放在首位，为了利益偷工减料、巧取豪夺。所谓“君子爱财取之有道”，该取一分则取一分，不当取的要懂得放手，昧心黑钱更是坚决不能赚。宁可少赚钱，不能失信；宁可不赚钱，不能失信；甚至宁可赔钱，也不能失信。信誉犹如商号的生命，商号若没了信誉，便再无起死复生的希望了；而钱只是商号的血液，商号若没了钱，还可以凭借良好的信誉获得东山再起的资本。