



中国版的《基业长青》

是怎样炼成的

宋联可 著
吴应泉

百年基业

东方出版社

公关思想库系

宋联可 吴应泉 著

百年老店

是怎样炼成的

F279.1

5770

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

百年老店是怎样炼成的/宋联可、吴应泉著 (公关思想库系列丛书/吴应泉主编). - 北京: 东方出版社, 2004, 9.

ISBN 7 - 5060 - 2029 - 7

I. 百... II. ①宋... ②吴... III. 企业管理 - 案例 - 世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095042 号

书 名: 百年老店是怎样炼成的

BAINIAN LAODIAN SHI ZENYANGLIANCHENGDE

著 者: 宋联可 吴应泉

责任编辑: 李 惠

策 划: 杨 婕 张志强

版式设计: 欧 菜

出版发行: 东方出版社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址: 100706 北京朝阳门内大街 166 号人民东方图书销售中心

邮购电话: 010 - 65250042 65289539

印 刷: 北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

版 次: 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 16.5 印张

字 数: 260 千字

书 号: ISBN 7 - 5060 - 2029 - 7

定 价: 29.80 元

《公关思想库》系列丛书编委会

主 编：吴应泉

副主编：马 翥 张 涛

编 委：卢小川 吴应快 宋春梅 陈 伟 陈华亮
张志强 张晓静 杨 谷 杰 雯 范 霞
项 羽 莫 峰 韩曦晨 谭金玲 熊 波

(编委会名单按姓氏笔画排列)

公关思想库系列丛书
由星子源传播机构支持出版

丛书前言

一次，我到西单图书大厦准备买几本公关方面的书给员工参考学习，我发现整个一架子的公关图书中可供选择的实在是不多。主要集中在两个方面：一是国外翻译过来的，一是学院派的公关教材。前者由于都是国外的案例，对于中国读者来说，总有些陌生感；后者是学生用书，适用人群有限。

然而，改革开放二十多年来，“公关”这个年轻的职业在中国遍地开花并焕发出迷人的魅力。据统计，到了2003年，中国大陆公关专业服务市场（不包括港澳台地区）继续保持快速增长，对北京、上海、广州（含深圳）、成都（含重庆）4个地区市场的抽样统计，整个行业专业服务年营业总额估计达到33亿元人民币，比2002年的25亿元人民币增加了约8亿元人民币。调查显示目前中国公关顾问公司的数量超过了600家（含分支机构）；据推测，全国专业公司总数超过1,500家，从业人员超过15,000万。同时有近15家外国著名公关公司进入中国市场，其中世界排名前20位的公司有一半进入了中国。

由于行业准入门槛过低，中国公关队伍良莠不齐，各种恶性竞争手段及不规范的服务层出不穷，损害了整体公关的形象。在面对国际知名企业竞争时，通常处于不利的局面。另一方面，由于目前行业发展过快，出现了中高级专业公关人员的严重匮乏。造成这种局面的原因是多方面的：其一，由于专业公关公司发展历史很短，在教育体制中就存在培养专业公关人员的空白，甚至连相关的专业书籍都没有。因此，许多公关人员都是依靠工作中的摸索实践而成熟起来的。其二，据调查公关公司的周平均工作时间都在50小时以上，这种高度紧张的节奏也使得公关公司无暇顾及对人员的培训；其三，与人员缺乏的局面相对比，国内的公关公司却如雨后春笋般不断涌现，这便造成了公关行业人员流动频率居高不下。因此，许多公关公司就不愿意加大对人员培训的投资。其四，即使在社会培训方面，

目前也没有一项权威性的专业公关人员培训过程能够获得整个行业的共同认可。

综上所述，从事理论研究和业务实践的各方面专家需要同心协力，共同开创和打造中国公关业的理论基础，为中国公关业走向国际市场夯实基础。正是在这种情况下，我们有一个美好的规划，来自企业、媒体、高校、公关界的优秀人才共同组建《公关思想库》系列丛书编委会，通过出版一系列立足于中国本土、面向世界的结合理论研究和实践的专业、普及的公关书籍，传播公关知识，建立中国的公关理论基础。并希望藉此能够提高中国公关业的整体水平，同时也希望有志从事公关工作的青年通过学习这些丛书成长为未来中国公关界的精英。

丛书主编 吴应泉

从“百年老店”说开去

——《百年老店是怎样炼成的》序

《中国经营报》副总编 韩曙晨

怎样做成“百年老店”？有一种观点很有意思，就一个字——“熬”。

怎样去“熬”？最重要的是把“生存”当作第一大事，既要学会争取——争取资源和利润，又要学着放弃——放弃机会与业绩。第二要能“忍”，做到环境差时独善其身，环境好时兼济天下，不以一城一池计成败，能看别人风光，自己也能受苦。第三要能“坚持”，一以贯之，不气馁放弃，也不得意忘形。总之，业务艰难山重水复时要熬，出现转机柳暗花明时要熬，直到百年的媳妇熬成婆——跻身 500 强了，还是要熬。考察各国“百年老店”概莫能外。

从这个角度看，研究中国的“百年老店话题”非常困难。迎面而来的问题就是：在中国到底谁有做“百年老店”的冲动？国有企业可能有吗？他们面对的是类似官员那样的“政绩考核”，谁会为了建设“百年老店”而放弃自己眼前的业绩和机会呢？民营企业又会如何呢？在一个对社会如何分配财富讨论不休的环境里很难说清民营企业家心里的想法，而且在中国为官作学问才会被众人认可，经商却算不得是条好的出路——“商而优则仕”、“商而优则学”中我们就可以看出这一点。这个问题不回答“百年老店”就只能停留在“技术层面”。

第二个难题是缺乏样板。现在的中国虽然有不少所谓的“百年老店”，但他们大多只能算是“名义”上的。由于他们不像中国的历史那么的“悠久而连续”，就很容易使我们的研究背离我们的初衷——原本想总结企业经营的成败得失，到头来却是对帝国主义的愤恨和对政治变幻的感慨。

正如本书所说的，中国真正意义上的“企业”大多只有 20 年的历史，拿他们当研究对象我们在下结论时要格外小心，因为，从“百年基业”的角度看“今天做对的事未必好，今天做错的事也未必坏”。

当然，正因为有了这 20 年的历史，一些企业发展后开始面临如何壮大的问题。中国社会二十多年的高速发展已经形成了一股使不少企业超速成长的市场力量，许多人希望保持这种速度继续发展。同时，市场经济大浪淘沙，风光企业的沉浮让更多的人开始重视企业的持续发展问题。这些都是“百年老店”再度成为人们关注焦点的原因。

宋联可、吴应泉君的《百年老店是怎样炼成的》就是在这样的背景下完成的。读罢全书，我们颇能感知作者的用心良苦。首先作者深知读者所需，又能化解研究之难，既讲“企业生死”的道理，又加了许多得失成败的案例，所以不论想“持续发展”还是想“保持速度”，读者都能有所收获；第二，作者亦知“古为”未必能“今用”，西方之石也不见得能攻出中国之玉，所以在研究对象和案例选取上，做到了中西兼顾，这是很对当今读者口味的。

如今，人们对“百年老店”有了另外一种叫法——“基业长青”。《百年老店是怎样炼成的》的编著者们希望把这本书打造成“中国的《基业长青》”，可见他们的立意之高和要求之严。这也让人想到了一个题外话，自从柯林斯《基业长青》一书风行以后，“基业长青学”就成为显学，一贯以历史而自豪的中国人，正虔诚地向国家历史短、企业历史长的美国人讨教着“长青之术”。

按理讲，这样的虔诚无疑是舍近求远，厚彼薄此的，因为历史的中国不但是“基业长青学”的“学术大国”，简直就应该算是它的滥觞。5000 年的改朝换代中，历任开国君主无不以自家天下的基业能长青为愿望，社稷制度、建设文化、培养人才，后代帝王也无不以此勤之勉之。纵观中国历史，大部分王朝历经多任 CEO、寿命超过 200 年、拥有一贯的核心价值观——远远超越了柯林斯基业长青的标准，其间取得的丰厚学术成果，就固化为今天又有人提议让小学生读的经史子集。但是，如果我们真的去总结帝王运营社会的理念和道术，并希冀用以指导现代企业的基业长青时，我们很可能发现，我们得到的仅仅是一部《管理厚黑学》。

当代中国企业家还保持着热衷学习政治人物“权术”、“御人术”的习惯，这已经给企业经营带来很多负面影响。《百年老店是怎样炼成的》抛弃了这些，完全从企业规律出发探讨问题，仅这点就值得特别推荐。

2004. 8. 29

自序

在快速变革的经济环境中，企业面临着越来越高的不确定性，企业的寿命周期在进一步缩短。1900年入围道琼斯指数的12家企业，只有通用电气一家笑到现在。而10年前的《财富》500强中，将近40%的企业已经销声匿迹；30年前的《财富》500强中，60%的企业已被收购或破产。中国企业更是如此，中国企业的平均年龄是7.3岁，缺少真正意义上的百年品牌和百年老店。

提起百年老店，对于国内的企业，人们马上会想到同仁堂、全聚德、东来顺这些中华老字号，而在国外，诸如宝洁公司、雀巢集团、通用电气、通用汽车、杜邦公司、可口可乐公司、诺基亚公司、爱立信等等，这些都是名副其实的百年老店，他们不仅具有百年的历史，而且在现代企业竞争中，依然生机勃勃，显示出强劲的生命力。相比之下，中国的企业能达到这个水平的就很少了。

当然，中国自20世纪80年代起才开始发展市场经济，所以单纯地将国外的百年老店与中国的百年老店相比，似乎有失公平。但是，现代企业间的竞争很激烈，尤其是加入WTO以后，中国企业与外国企业将在同一水平线上较量，这是一个不争的事实。所以，要想在这场较量中取胜，中国企业就必须加强自身的修炼，争取持续、稳定地发展。

从表面上看，“百年老店”似乎只是时间上的持续概念，但是仔细想想，一个企业如果仅凭借广告或者品牌等手段，“只领风骚三五年”（像太阳神、秦池、爱多等）并不是件难事，不过要想使一个企业做到100年不倒，就很难了。企业要想做百年老店，就必须是在竞争中生存与发展，就必须经受住各种危机的考验。

百年老店的成功并不是企业某个经理人的功劳，也不是企业管理中的某一个要素决定的，而是品牌、企业文化、改革创新、诚信、经理人、人力资源、危机管理、核心能力等众多管理要素共同发挥作用的结果。本书

就是从这些角度出发，探寻百年老店成功的秘密，以为中国企业提供宝贵的经验。

本书的研究对象既包括宝洁、通用电气、通用汽车、宝马、雀巢、诺基亚、爱立信、摩托罗拉、IBM 等众多成功的外国百年老店，也包括安然、安达信、威望迪等失败的外国百年老店；既包括同仁堂、海尔、华为、汇仁等中国优秀的企业，也包括王麻子、冠生园、太阳神等中国失败的企业。希望这些案例能为中国众多企业的发展带来一些启示。

作者

目 录

丛书前言 /1

序言 /1

自序 /1

一 生存篇

1. 没有灵魂的生命只是行尸走肉

——企业文化是企业的灵魂

企业之魂 / 4

反映特质才能活得精彩 / 12

可持续发展的理念 / 19

外国金典 / 24

失败探究：不强调顾客文化的伍尔沃斯 / 24

成功有道：惠普之道 / 26

中国金典 / 28

失败探究：与肯德基叫板的“荣华鸡” / 28

成功有道：汇仁的“仁者”文化 / 30

相关链接：百年老店与文化 / 32

2. 不要忘记谁是企业的缔造者

——人力资源是企业的经营根本

以人为本 / 34

人力资源管理实践 / 35

人力资源管理新发展 / 47

外国金典 / 52

失败探究：苹果公司失利 / 52

成功有道：西门子的人才培训 / 53

中国金典 / 55

失败探究：百信鞋业的用人不当 / 55

成功有道：华为公司的人性化管理 / 56

相关链接：人力资源管理未来 10 年的变化 / 58

3. 欺骗世界终将被世界抛弃

——诚信是被证实的经营真理

诚信是一种选择 / 61

历史验证诚信 / 66

诚信成就未来 / 74

外国金典 / 80

失败探究：安然神话的破灭 / 80

成功有道：树立良好信用的松下公司 / 83

中国金典 / 84

失败探究：“黑心”月饼葬送南京冠生园 / 84

成功有道：同仁堂的德、诚、信 / 85

相关链接：诚信为本的晋商 / 88

4. 危机可以毁灭生命也可锤炼生命

——危机管理让企业逃离灭亡厄运

灭亡必从危机开始，危机未必走向灭亡 / 91

三环相扣，拯救危机 / 94

平息危机，寻找转机 / 105

外国金典 / 112

失败探究：麦当劳也有危机 / 112

成功有道：公关使雀巢渡过危机 / 114

中国金典 / 117

失败探究：三菱帕杰罗事件 / 117

成功有道：在修正中成长 / 120

相关链接：可能出现的企业集体危机 / 122

二 长寿篇

5. 漫长的历程中需要英雄创造奇迹

——经理人是关键的推动者

对经理人与企业家的困惑 / 128

关键时刻需要关键人物 / 132

优秀经理人的三大特质 / 138

外国金典 / 145

失败探究：梅西尔——一位疯狂扩张的 CEO / 145

成功有道：戈恩——复活濒危的日产汽车 / 147

中国金典 / 150

失败探究：姚吉庆败走华帝 / 150

成功有道：本土成长的经理人——陆廷秀 / 152

相关链接：中国职业经理人的素质 / 156

6. 适应明天必须超越今天

——创新使企业永葆活力

生命力源于创新 / 159

追随创新到领导创新 / 163

创新之路 / 169

外国金典 / 177

失败探究：忽视技术进步的菲亚特 / 177

成功有道：通用汽车的三次改革创新 / 179

中国金典 / 183

失败探究：百年老店“王麻子”的没落 / 183

成功有道：方太家族的管理创新 / 185

相关链接：知识经济的来临 / 187

7. 核心力量续写企业辉煌

——核心能力助企业持续发展

在竞争中持续发展 / 189

三大特性打造竞争利器 / 194

外国金典 / 206

失败探究：凯玛特的失败 / 206

成功有道：知识管理获取微软竞争优势 / 208

相关链接：波特的竞争优势 / 212

中国金典 / 213

失败探究：“太阳神”的陨落 / 213

成功有道：春兰集团核心能力的构建 / 216

8. 珍爱品牌打造百年老字号

——品牌是企业最宝贵的财产

品牌的魅力有多大 / 220

品牌价值的形成 / 227

有竞争力的品牌发展战略 / 233

外国金典 / 239

失败探究：缺乏品牌维护导致派克笔失败 / 239

成功有道：宝洁强势品牌的建立 / 241

中国金典 / 244

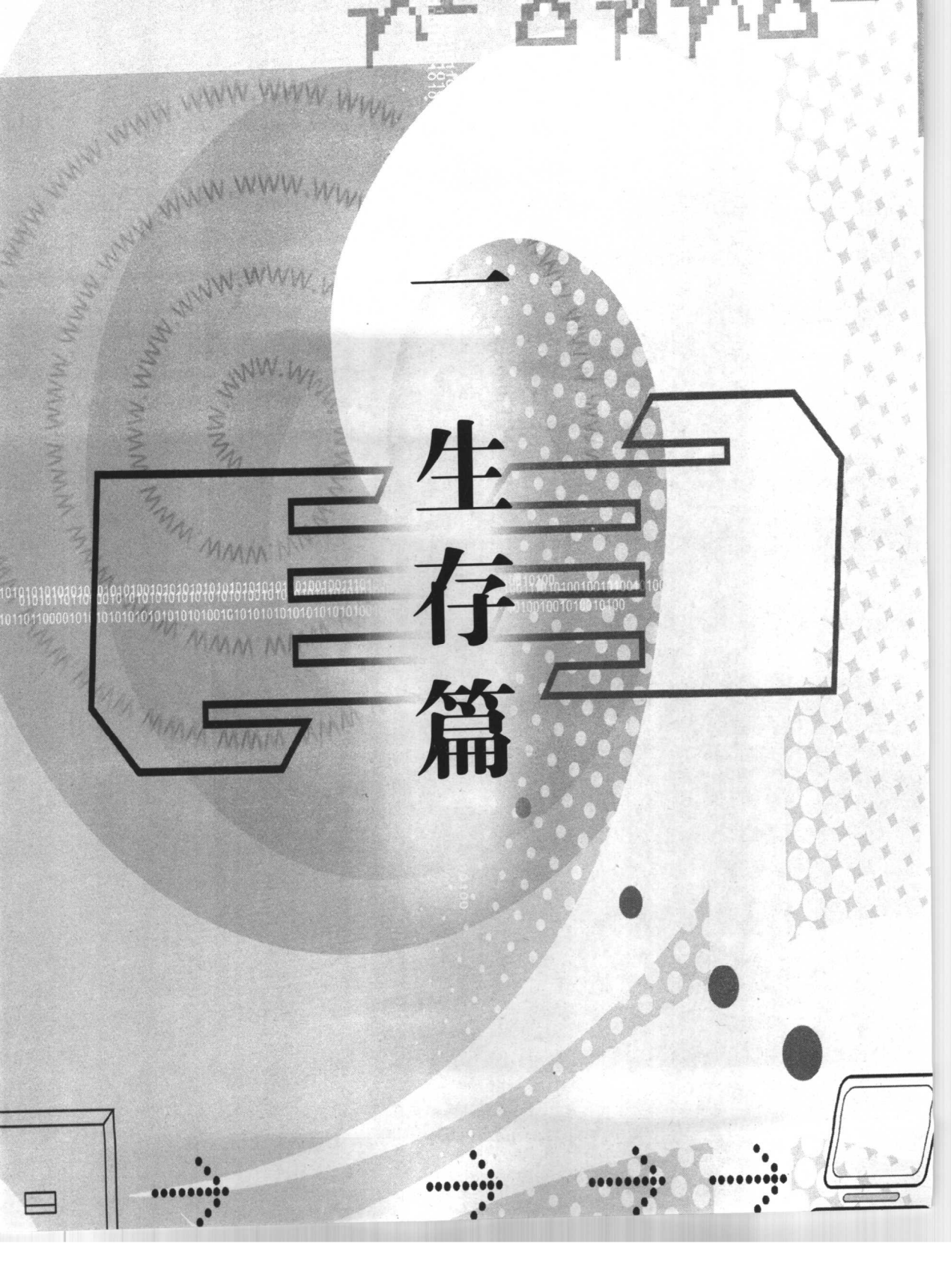
失败探究：太阳食品的喜悲 / 244

成功有道：从弃牌、借牌到创牌的荣事达 / 246

相关链接：凤毛麟角的百年老店 / 249

附录 /250

生存篇



1. 没有灵魂的生命只是行尸走肉

——企业文化是企业的灵魂

有个古老的传言——灵魂离开
躯体，人就会结束生命。企业
也有生命，那企业的灵魂又是
什么？